

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta
Ústav hospodářských a sociálních dějin

Diplomová práce

Jaroslav Jelínek

Organizační vývoj ČKD v 30. letech

**The Organizational development of the concern CKD in the 30th
years**

Praha 2010

vedoucí práce: Prof. PhDr. Drahomír Jančík CSc.

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně a výhradně s použitím citované literatury a dalších odborných zdrojů.

V Praze dne 11. srpna 2010

podpis

Anotace

Tématem diplomové práce je analýza organizačního vývoje koncernu ČKD v letech 1928-1938. Hlavním předmětem zkoumání jsou změny ve struktuře organizace řízení podniku ve sledovaném období. Tyto změny byly prováděny z rozdílných důvodů, které měly lépe reflektovat okolnosti mikroekonomické situaci ČKD. Diplomová práce je rozdělena do šesti kapitol, třetí až šestá kapitola se přímo zabývá vytčenou problematikou.

The theme of this thesis is to analyze the organizational development group CKD in 1928-1938. The main subject of study are changes in the structure of organization management in the period. These changes were implemented for different reasons, which should better reflect the circumstances of the microeconomic situation of CKD. The thesis is divided into six chapters, the third to sixth chapter directly addresses the issue of routes.

Obsah

Úvod.....	7
1. Stručná historie vzniku podniku Českomoravské- Kolben- Daněk	11
1. 1 vznik firmy Českomoravské - Kolben a „zlatá léta“	23
1. 2 fúze Českomoravské-Kolben s firmou Breitfeld-Daněk.....	27
2. Vývoj statutárních orgánů ČKD.....	31
2. 1 vývoj akciového kapitálu ČKD.....	31
2. 2 vývoj statutárních (exekutivních) orgánů ČKD.....	33
3. Organizační vývoj ČKD v letech 1928 –1929.....	45
3. 1 reorganizace ČKD 1928-1929.....	46
3. 2 reorganizace obchodního oddělení.....	54
3. 3 obtíže v kooperaci ve vedení ČKD.....	56
3. 4 otázka vztahu managementu ČKD k bývalým zaměstnancům firmy Breitfeld-Daněk.....	58
3. 5 shrnutí	60
4. Organizační vývoj ČKD v letech 1930 –1931.....	62
4. 1 reorganizace ČKD roku 1930.....	65
4. 2 normalizace, racionalizace.....	74
4. 2. 1 vznik normalizační kanceláře	74
4. 2. 2 vznik výrobní kanceláře	75
4. 3 způsob výroby - kusová, sériová, plynulá.....	78
4. 3. 1 kusová výroba.....	79
4. 3. 2 sériová výroba.....	79
4. 3. 3 plynulá výroba.....	80
4. 4 nedodržování předpisů určených k racionalizaci výroby.....	84
4. 5 reorganizace ČKD roku 1931.....	89

4. 6 shrnutí.....	96
5. Organizační vývoj ČKD v době hospodářské krize.....	99
5. 1 reorganizace ČKD roku 1932.....	101
5. 2 reorganizace ČKD roku 1933.....	109
5. 3 kritika managementu ČKD.....	116
5. 4 „direktorská krize“	119
5. 5 shrnutí.....	123
6. Organizační vývoj ČKD v letech 1936-1938.....	126
6. 1 příchod Jiřího Hejdy do ČKD.....	127
6. 2 reorganizace ČKD roku 1936.....	130
6. 3 reorganizace ČKD roku 1937.....	134
6. 4 shrnutí.....	141
 Závěr.....	 143
 Seznam použitých pramenů a literatury.....	 147
Prameny archivní.....	147
Prameny tištěné.....	147
Memoárová literatura.....	147
Odborná literatura.....	147
Přílohy.....	151
Příloha č. 1.....	151
Příloha č. 2.....	152
Příloha č. 3.....	154
Příloha č. 4.....	155
Příloha č. 5.....	156
Příloha č. 6.....	157
Příloha č. 7.....	158
Příloha č. 8.....	159

Příloha č. 9.....	160
Příloha č. 10.....	161
Příloha č. 11.....	162
Příloha č. 12.....	163
Příloha č. 13.....	163
Příloha č. 14.....	164
Příloha č. 15.....	164
Obrazová příloha.....	165

Úvod

Při výběru tématu diplomové práce jsem zohlednil svůj široký zájem o problematiku podnikových dějin, v tomto případě se jedná o firmu Českomoravská – Kolben - Daněk a.s.¹, která svojí velikostí představovala v meziválečném Československu významný hospodářský subjekt.

Organizovat podnik znamená stanovit praktické schéma pro rozdělení chodu závodů až na úroveň jejich malých částí, které jsou úspěšně řízeny jednotlivci. Stanovení takového organizačního schématu je základem dobrého řízení podniku. Řízení je přímo závislé na organizaci. Abychom mohli úspěšně řídit, musíme nejprve organizovat správu podniků.

Řízení je nutnou činností, která je vykonávána jako dohled na provoz závodů. Řízení zahrnuje v sobě ty činitele, kteří vydávají rozkazy, ať se jedná o majitele nebo ředitele závodů.

Ve své práci se zabývám vývojem organizace podniku ČKD v letech 1928 - 1938. Tímto problémem se dosud nikdo nezabýval ani v případě ČKD, ani v obecnější rovině. Mým cílem je hledání odpovědí na otázky týkající se způsobů změn organizace ČKD v letech 1928 - 1938 jak po stránce strukturální, tak i personální a charakterizovat dopady uskutečněných reorganizací na celkový chod ČKD. Dále se snažím načrtnout, jak v určitých dobách ovlivňoval osobní přístup jednotlivých ředitelů jeho reorganizaci.

Časové vymezení mé práce je stanoveno tak, aby odráželo desetiletí historie ČKD, kdy si podnik zažil jak období prosperity, tak i úpadku. Jako výchozí bod svého bádání jsem si vybral období formování koncernu ČKD, druhým mezním bodem je rok 1938. Tento cílový bod je vybrán proto, že je to poslední období, kdy ČKD pracuje v demokratickém systému a kdy jeho principy jsou uplatňovány ve vnitřní správě podniku.

Formálně je práce dělena do kapitol tak, aby lépe odrážela vývoj organizace ČKD po stránce ideových přístupů k reorganizacím. První kapitola se snaží ve stručnosti nastínit

¹ Dále jen ČKD

vývoj koncernu ČKD od vzniku jeho základní části První českomoravské strojírny na stroje v Praze až po postupné fúzování s dalšími podniky, které vedlo k vzniku ČKD. Druhá kapitola analyzuje vývoj statutárních orgánů v letech 1928-1938 a jejich úlohu v řízení ČKD. Statutární orgány jsem zařadil do své práce proto, že je chápu jako významnou část organizační struktury podniku, která stála nad závodním managementem.

Svůj hlavní záměr analýzy organizačního vývoje se snažím podchytit v 3. až 6. kapitole. Jako kritérium pro rozčlenění sledovaného období do čtyř kapitol jsem zvolil čtyři základní ideová východiska, jež charakterizují každou kapitolu. Mezi hlavní východiska, která vnášela změny do organizace ČKD, patřilo scelování, které bylo uplatňováno v letech 1928-1929, v době po vzniku ČKD. Dalším bylo vědecké řízení práce, jež se stalo hybatelem reorganizace ČKD v letech 1930 - 1931. V období hospodářské krize (1932-1935) organizaci ČKD ovlivnila idea šetření a úspor. Reorganizace přijaté v letech 1936 - 1938 směřovaly k nápravě škod způsobených v řízení podniku předešlými změnami v ČKD jak po stránce organizační, tak i personální.

K lepší orientaci ve struktuře řízení ČKD, jsou v části přílohy uvedena příslušná organizační schémata tzv. „pavouk“.

Z historiografického hlediska nemáme k výzkumu organizačního vývoje ČKD žádnou literaturu. Ani nám nepomůže literatura zabývající se celkovou historií podniku ČKD, neboť je poměrně chudá. První pokus o sepsání dějin ČKD pochází z počátku 60. let, kdy Josef Petrář a Vilém Fuchs zpracovali stručnou historii ČKD.² Text této práce nese znaky své doby a v porovnání s archivními prameny je v některých partiích nepřesný, nebo úplně mylný. V tomto ohledu je na závalu absence poznámkového aparátu. Druhý pokus se datuje až rokem 2000, kdy rodina Kolbenů na vlastní náklady vydala publikaci Historie ČKD a rodiny Kolbenů.³ Tato kniha obsahuje nástin historie ČKD od vzniku První českomoravské strojírny na stroje až po současnou dobu. Jejím velkým přínosem jsou biografie jednotlivých členů rodiny.

² Josef Petrář, Vilém Fuchs, 90 let práce a bojů, stručný přehled dějin ČKD Sokolovo, národního podniku ČKD, Praha 1961.

³ Jindřich Kolben, Jan Havelka, Václav Daněk, Vladimír Žák, Historie ČKD a rodiny Kolbenů, Praha 2000.

Jako výchozí literaturu k otázce vědeckého řízení práce a s ní spojenou racionalizací a normalizací mi sloužila dobová odborná literatura. Mezi tehdejší odporníky zabývající se organizací výroby a správy podniku patřil univerzitní profesor Emanuel Šlechta, který o této problematice sepsal několik prací, já jsem využil jeho knihu Organizace průmyslových závodů.⁴ V této inkriminované době byl učiněn díky Masarykově akademii práce velký ediční počín v podobě vydání třisvazkové Encyklopedie výkonnosti. Ve své práci jsem využil svazek druhý, který nese název Výroba.⁵

V současné české historiografii není otázka organizace podniku příliš reflektovaná. V otázce racionalizace je to lepší, v tomto případě jsem použil studie od Jany Geršlové⁶ a Ivana Jakubce.⁷

Pro obecný vývoj hospodářských a politických souvislostí jsem pracoval s kompendiem. V tomto případě se jednalo o první díl studie Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918-1992⁸, Mýtus a realita hospodářské vyspělosti Československa mezi světovými válkami.⁹ Jako výchozí odbornou literaturu, která sjednocuje dosavadní výzkum o meziválečném Československu, jsem především použil studii české země v éře První republiky od Zdeňka Kárníka.¹⁰

Nedostatek literatury jsem překlenul především archivním materiálem z fondu ČKD a.s. Praha (1927 - 1945), který je uložen ve Státním oblastním archivu v Praze. Z fondu jsem použil příslušné kartony, které obsahují zápisy z valných hromad akcionářů, zprávy ze

⁴ Emanuel Šlechta, Organizace průmyslové výroby, Praha 1930.

⁵ Kol., Encyklopedie výkonnosti: výroba, svazek II, Praha 1932.

⁶ Jana Geršlová, Průmysl a výrobní řemesla v meziválečném Československu ve světle racionalizace a jejich ekonomických a sociálních důsledcích, Praha 2003.

⁷ Ivan Jakubec, Československý průmysl a racionalizace 1918-1938, in: Československo 1918-1938. Osudy demokracie ve střední Evropě, díl I, Praha 1999.

⁸ Václav Průcha a kol., Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918-1992, 1. díl: období 1918-1945, Brno 2004.

⁹ Eduard Kubů, Jaroslav Pátek (ed.), Mýtus a realita hospodářské vyspělosti Československa mezi světovými válkami, Praha 2000.

¹⁰ Zdeněk Kárník, České země v éře První republiky. Díl první, Vznik, budování a zlatá léta republiky (1918-1929), Praha 2000.

Zdeněk Kárník, České země v éře První republiky (1918-1938), Díl druhý, Československo a české země v krizi a v ohrožení (1930-1935), Praha 2002.

Zdeněk Kárník, České země v éře První republiky (1918-1938), Díl třetí, O přežití a o život (1936-1938), Praha 2003.

zasedání správní rady, výkonného výboru a vedoucího ředitelství. Významným materiálem při výzkumu byly archiválie z tzv. organizačního a statistického oddělení.

Archivní materiály, jejichž původcem je ČKD, jsem komplementoval písemnostmi vzniklými z činnosti Živnostenské banky, do jejíhož průmyslového koncernu ČKD náležela. Fond Živnostenská banka je uložen v Archivu České národní banky. Pro téma mé práce byly zvláště přínosné ředitelské zprávy z ČKD a korespondence Jaroslava Preisse, a to jak se společností ČKD, tak s mnoha hospodářskými osobnostmi.

Během svého výzkumu jsem dále navštívil Národní archiv České republiky, v kterém se nachází fond Ministerstva zahraničních věcí, cenný zde pro mě byl výstřižkový archiv, který vznikl právě v meziválečné době. V tomto fondu jsem se zaměřil na vyhledávání novinových článků souvisejících s ČKD v obecnější i zcela konkrétní rovině.

S ohledem na studium personálních záležitostí v ČKD jsem zavítal do Archivu Národního technického muzea, do jeho fondu vzpomínek a rukopisů. Bohužel tato sonda nebyla plodná vzhledem k torzovitosti archivního materiálu. Relevantní materiály ke svému tématu jsem hledal i ve fondu Masarykovy akademie práce nalézající se v instituci Masarykův ústav a Archiv akademie věd ČR. Pramenný materiál využitelný v mé práci nebyl ve fondu obsažen.

1. Stručná historie vzniku podniku Českomoravské- Kolben-Daněk

Tři jména: Českomoravská – Kolben - Daněk, dohromady tvořila název jednoho z největších průmyslových závodů v českých zemích a dokazovala úspěšnost českého kapitálu i domácích schopností.

Historie podniku, který se vepsal do povědomí několika generací, jak obyčejných lidí tak odborné veřejnosti, začala v éře vrcholné industrializace českých zemí na začátku druhé poloviny 19. století. Tato éra bývá nazývána „gründerský období“.¹¹

Je pro ni typická průmyslová industrializace, popoháněná podnikatelskou horečkou, která se projevila velkou spekulací na burzách s akcemi nově založených společností. (Někdy i pochybného původu). Tato dravá podnikavost zachvátila i rodící se českou buržoazii.

Již v této době se ale začínaly objevovat nacionální problémy v hospodářství. Německý kapitál byl mnohem vyspělejší a byl ve větší míře vázán na vídeňské velkobanky a v českých zemích na ryze německé bankovní domy. Z průmyslových odvětví, ve kterých se tento kapitál uplatňoval, to bylo nejčastěji hutnictví, těžářství a strojírenství. Naproti tomu emancipující se česká buržoazie byla vázána na rozmáhající se potravinářský průmysl, ať to byly rychle se rozvíjející akciové cukrovary, pivovary či lihovary.

Ke konci 60. let 19. století se v českých zemích formovaly samostatné skupiny průmyslových podnikatelů, hlásící se politicky k české národnosti a snažící se svůj národní postoj zdůraznit i v názvech nově zakládaných akciových společností.¹²

Mezi tyto osoby patřila i skupina mladých karlínských podnikatelů pod vedením stavitele Václava Nekvasila, připravující rozsáhlý projekt výstavby českých akciových strojíren v Praze, Brně, Pardubicích a v Plzni.¹³ V listopadu roku 1870 se objevilo v Národních listech první oznámení této nové skupiny podnikatelů o záměru vytvořit

¹¹ K tak zvanému gründerskému období v českém průmyslu blíže: Ivan Jakubec, Zdeněk Jindra (ed.), Dějiny hospodářství českých zemí: od počátku industrializace do konce habsburské monarchie, Praha 2006, s. 155-207.

¹² Jiří Štaif (ed.), Moderní podnikatelské elity: metody perspektivy bádání, Praha 2007, s. 11.

¹³ Josef Petrání, Vilém Fuchs, 90let páce a bojů. Stručné dějiny ČKD Sokolovo, závodu národního podniku ČKD Praha, Praha 1961, s. 10.

v českých zemích podniky, které by dodávaly strojírenské výrobky pro rozvíjející se český průmysl. Doposud totiž byly tyto výrobky dováženy převážně z Anglie a Německa.

Pro velký ohlas mezi rodící se českou buržoazií, rekrutující se ze zámožných pražských měšťanů a podnikatelů, kteří působili v cukrovarnictví a lihovarnictví, byly založeny *První českomoravské strojírny na stroje v Praze*, jako první podnik svého druhu v Čechách. Po schválení stanov nového strojírenského podniku ministerstvem vnitra Rakouska-Uherska bylo 5. února 1871 uveřejněno v tisku provolání k upisování akcií. Během půl roku se podařilo rozprodat více než pětinu akcií z akciového kapitálu v nominální hodnotě 1 000 000 zl.

První valná hromada akcionářů se sešla 17. května 1871. Zvolila dvaceti-čtyřčlenný výbor, v jehož čele stanul místostarosta okresního zastupitelství v Karlíně Karel Židlický. Místopředsedou se stal hrabě Otakar Černín, který měl společnosti dodat vážnost, užitečnou nejvíce při jednání se státními úřady. Rod Černínů byl totiž českou společností chápán jako jeden z mála ryze českých šlechtických rodů, sídlících na našem území již v době předběllohorské. Ve správní radě dále zasedal stavitel Josef Čermák, který měl na starosti výstavbu nových budov budoucí strojírny. Ty měly stát v Libni v blízkosti hlavní železniční dráhy směřující do Prahy. Další členové správní rady se rekrutovali z podnikatelů cukrovarnického oboru, kam chtěla První českomoravská strojírna od začátku dodávat své výrobky. Jednalo se o Františka V. Gollera, ředitele cukrovaru v Poděbradech a jednatele spolku cukrovarníků východních Čech a Bedřicha Napravila, ředitele cukrovaru ve Velimi a místopředsedu spolku východočeských cukrovarníků. Poslední, kteří stojí za zmínku, byli Emanuel Kittl, sládek a majitel domu v Praze, dále plzeňský purkmistr Emanuel Tuschner a samozřejmě i duchovní otec celé myšlenky Václav Nekvasil.¹⁴ Je příznačné, že rodina Nekvasilů seděla ve správní radě První českomoravské strojírny nepřetržitě až do roku 1933.

Na podzim roku 1871 byly veškeré stavební práce na nových budovách v Libni dokončeny a ihned měla začít první výroba pro zákazníky. Veškeré potřebné strojní vybavení bylo zakoupeno v Anglii a v Německu. Správní rada se také rozhodla jmenovat ředitele

¹⁴ Tamtéž, s. 11.

nového podniku, jím se stal Ing. Vojtěch Novotný, předtím působící v akciové strojírně Ruston v Praze. Jeho zástupcem a vrchním inženýrem byl ustanoven Ing. Bedřich Nedoma, který rovněž přišel do První českomoravské z Rustonky.

Veškerý akciový kapitál v nominální hodnotě 1 000 000 zl s padesátiprocentní splatností byl upsán do ledna 1872. Aby vedení podniku posílilo u svých akcionářů a širší veřejnosti víru v nový podnik, vyplátilo již za obchodní rok 1871 dividendu ve výši 1,5 %. Následující rok 1872 dosáhla První českomoravská poměrně vysokého zisku, a proto byla dokonce vyplacena dividenda ve výši 7,5 %. První větší objednávky přišly na začátku roku 1872, a to na strojní zařízení pro cukrovary v Berouně, ve Slavkově na Moravě a v Českých Budějovicích a dále na zařízení pro lihovar v Roudnici a cementárnu v Podolí.¹⁵ Tyto počáteční úspěchy vedly členy správní rady k rozhodnutí rozšířit výrobní sortiment První českomoravské o nové produkty. Pohrávali si s myšlenkou zavést výrobu železničních vozů a lokomotiv. Tyto plány jim ale překazila hospodářská krize, která vypukla následující rok.

Květnovým krachem vídeňské burzy roku 1873 končí období hospodářské konjunktury a ekonomického liberalismu. Do světového hospodářství začíná pomalu, ale jistě pronikat první světová cyklická hospodářská krize. V českých zemích krachují mnohé finanční ústavy, průmyslové podniky a jiné subjekty, které byly zakládány v dobách prosperity na nezdravém základě. Mezi podniky, které se dostaly do odbytových a výrobních problémů, se zařadila i První českomoravská.

V roce 1873 byl podnik schopen ještě vykázat zisk v hodnotě 54 000 zl. a to zejména z objednávek přesunutých z předchozího roku. Ale už následujícího roku byla První českomoravská těžce zasažená krizí a podnik vykázal v bilanci ztrátu téměř 140 000 zl. Provoz továrny byl omezen na minimum, což spolu se ztrátami v nedobytných pohledávkách přispělo k vyčerpání složeného akciového kapitálu. Celkově zhoršující se situaci První českomoravské nepomohly vyřešit ani finanční injekce ze strany Živnostenské banky, která již od jejího založení vlastnila akcie a byla jejich hlavním finančním partnerem. To přimělo správní radu k tomu, že požádala své akcionáře o zaplacení zbývajících cen akcií a to do jejich

¹⁵ Tamtéž, s. 14.

plné nominální hodnoty, tedy zbývajících 50 %. Ale i tyto pokusy o zlepšení situace nikam nevedly a správní rada byla rozhodnuta snížit akciový kapitál na 600 000 zl. Roku 1875 se ekonomická situace podniku dostala na samé dno, jednotliví akcionáři začali na valné hromadě pochybovat o předložené podnikové bilanci. Zdála se jim upravená zmenšením akciové jistiny. Dokonce se začalo uvažovat o prodeji První českomoravské za pouhých 400 000 zl. Pouze skutečnost, že se nenašel žádný kupec, způsobila záchranu celého stávajícího podniku.¹⁶

Krise znamenala pro První českomoravskou i změnu v celkové strategii řízení. Měla význam pro utváření vrcholného managementu, který si měl osvojit schopnost rychle rozhodovat v nastalých hospodářských výkyvech. Aby měla správní rada větší kontrolu nad řízením podniků, rozhodla se v dubnu 1873 vytvořit tříčlenný výkonný výbor (komitét), rekrutující se z jejích členů. Tento výbor byl pověřen vést spolu s ředitelem podnik a rozhodovat o většině podnikových záležitostí. O dva roky později byly dokonce změněny podnikové stanovy, které napříště snižovaly počet členů správní rady z 24 na 9 členů. Bylo to jedno z protikrizových opatření, jak ušetřit na tantiémách vyplácených členům správní rady.¹⁷

Snížení objemu obchodu ve strojírenství mělo za následek vyostření konkurenčního boje mezi podniky, což vedlo k zdokonalování výroby po stránce technické i k snižování nákladů na výrobu. K tomu, aby továrna udržela krok s konkurencí, musela neustále sledovat výrobní pokrok, jak doma, tak i v zahraničí.

Konec 70. let přinesl konečně po dlouhé depresi oživení, hlavně v oboru cukrovarnickém, který byl po celou dobu 80. a 90. let 19. století pro První českomoravskou nejvýznamnějším obchodním artiklem. Přispělo k tomu i hledání nových technických inovací v cukrovarnických strojích, které by nebyly zatíženy patenty. Tím by První českomoravská zlevnila výrobu, protože by nemusela platit patentní poplatky. K zvládnutí tohoto úkolu pomohlo i zaměstnání mladých vystudovaných konstruktérů a techniků, kteří svým elánem a pracovním nasazením uspěli vývoj nových technologií v rekordně krátkém

¹⁶ Tamtéž, s. 25.

¹⁷ Tamtéž, s. 24.

čase. Mezi takto nově přijaté pracovníky patřil i čerstvý absolvent České techniky v Praze Ing. Bohuslav Mařík, který se později stane vůdčí osobností celého podniku.¹⁸

Mezi technická zlepšení, kterými se První českomoravská dostala před svoji konkurenci v cukrovarnickém průmyslu, patřily nové typy vík uzávěrů nádob difuséru. Umožňovaly lepší naplňování a vyjímání cukrovky. Následně to bylo i zavedení výroby vylepšeného typu difuséru pro cukrovary, na který se nevztahovalo tak velké daňové zatížení jako na jeho předchůdce.¹⁹ Nové difuséry byly schopny zpracovat větší množství surové cukerné hmoty v kratším čase.²⁰ Tímto úspěchem dosáhla První českomoravská vážnosti a prestiže v cukrovarnickém světě. Aby byl podnik schopen uspokojovat zákazníky v krátké době, rozhodlo vedení továrny o rozšíření strojového parku nákupem strojů ze zaniklé strojírny ve Vraném.

Do období počátku 80. let 19. století spadá i pronikání První českomoravské na zahraniční trhy. V roce 1881 byla otevřena její první zahraniční kancelář v Kyjevě, brzy po ní následovala další v Moskvě. Orientace na ruský a balkánský trh je pro tuto dobu příznačná a přinesla podniku velké zisky. Co vedlo k takovéto exportní orientaci? První českomoravská se snažila vymanit ze závislosti na dodávkách pro české cukrovary, které byly od 80. let velmi náchylné ke krizovým výkyvům a požadovaly velmi krátké lhůty dodání. Dalším z důvodů byla i větší schopnost českých strojíren konkurovat svými výrobky na východních trzích, kde tamější domácí průmyslové prostředí nebylo tak vyvinuté. Zatím na východní trh nepronikaly v tak velké míře ani německé výrobky, jak se bude dít za několik let, což bude pro české strojírny znamenat nepříjemnou konkurenci. První českomoravská se pokoušela roku 1883 proniknout v cukrovarnictví i na vyspělý západoevropský trh. Za tímto účelem odjel B. Mařík do Francie, aby sondoval, jaké vývozní možnosti zde První českomoravská

¹⁸ Paměti a životopisy vynikajících mužů a průkopníků českého života hospodářského. Sv. 1. Životopisné paměti Ing. Dra h. c. Bohuslava Maříka, presidenta Českomoravské-Kolben, Živnostenské banky a Ústředního svazu čsl. průmyslníků v Praze, Praha 1926.

¹⁹ V roce 1880 byla zavedena nová cukerní daň, která se vypočítávala z obsahu jednoho difuséru. Před rokem 1880 měl difusér kapacitu až 35 hl., po zavedení nové daně se cukrovary snažily toto nové daňové zatížení obházet, tím způsobem, že zmenšili objem difuséru na 3-5 hl. a zvyšoval se počet naplnění difuséru za jeden den.

²⁰ Paměti a životopisy vynikajících mužů, c. d. , s. 38-42.

má. Bohužel musel B. Mařík po příjezdu do Prahy konstatovat, že francouzský trh je „*plně obslužen domácími firmami, které jsou na stejné technické úrovni.*“²¹

K prvnímu většímu rozšíření výrobního programu došlo v roce 1866, kdy byla od Pražské železářské společnosti zakoupena její kladenská mostárna.²² Podnikový management se vydal cestou rozšiřování sortimentu výroby, aby se vyhnul nenadálým výkyvům ve výrobě cukrovarnických strojů. Tomuto činu předcházela i užší finanční spolupráce mezi První českomoravskou a Živnostenskou bankou za účelem získání finanční jistoty v podobě dlouhodobých úvěrů. Roku 1882 byl proto do správní rady První českomoravské zvolen ředitel Živnostenské banky Vojtěch Mastný.²³ Od tohoto roku se První českomoravská těsněji připojuje k Živnostenské bance, aby se za několik desetiletí stala, jak to říkal vrchní ředitel Živnostenské banky JuDr. Jaroslav Preiss, „koncernovým klenotem“ Živnobanky.

Mostárna byla i se zařízením převezena do Prahy a postavena v těsném sousedství továrny. Tato investice se jevila velice výhodně, neboť mostárna byla zakoupena za třetinu původní ceny a kromě strojového parku byla získána i bohatá technická dokumentace. V následujících letech se ukázalo, jak dobré bylo rozhodnutí zřídit oddělení výroby mostů a všech železných konstrukcí, poněvadž obrát mostárny činil až 1/3 obrátu celé továrny. Ze zajímavých dodávek v tomto období stojí za zmínku výroba většiny železných konstrukcí pro Národní divadlo, několik železničních mostů a samozřejmě Průmyslový palác postavený u příležitosti Jubilejní zemské výstavy v Praze konané roku 1891. Jeho stavba měla být symbolem moderní doby železa a proklamovala i národní vyspělost českého strojírenství.²⁴ Trvala pouhých 130 dnů, což na tehdejší dobu představovalo rekordně krátkou dobu. Během výše zmíněné Jubilejní výstavy se První českomoravská rozhodla na vlastní náklady postavit „malou Eiffelovku“ na pražském Petříně, aby prezentovala svůj technický um a národní uvědomění. V počtu 78 dělníků byla Petřínská rozhledna postavena do čtyř týdnů a v polovině června 1891 předána městu Praze.²⁵

²¹ Josef Petráň, Vilém Fuchs, c. d. , s. 29.

²² Hana Hlušíčková (ed.), Technické památky v Čechách, na Moravě a ve Slezsku, díl III, Praha 2003, s. 334.

²³ Josef Petráň, Vilém Fuchs, c. d. , s. 29.

²⁴ Hana Hlušíčková (ed.), c. d. , s. 419.

²⁵ Josef Petráň, Vilém Fuchs, c. d. , s. 37.

V roce 1892 odešel na odpočinek dosavadní ředitel V. Novotný a na jeho post byl jmenován jeho zástupce a vedoucí cukrovarnického oddělení B. Mařík.²⁶ Nově jmenovaný ředitel se musel hned na začátku vyrovnat s problémem, který vyvstal před První českomoravskou a to snižování zakázek. Jejich pokles byl z větší míry spojen se silící konkurencí ze strany Německa, kde výrobky německých strojíren pronikaly na tradiční zahraniční odbytiště První českomoravské a ve větší míře i na vnitřní trh Rakouska- Uherska. Neschopnost soutěžit s německou konkurencí byla dána vyšší cenou výrobků První českomoravské. Tato skutečnost měla několik příčin: za prvé vyšší ceny výrobního materiálu ovlivněné nižší produktivitou našeho železářského průmyslu a nevýhodnými kartelovými cenami. Za druhé se německé strojírny začaly úzce specializovat jen na omezené strojírenské produkty, a to jim umožňovalo vyrábět ve větších sériích a tím i racionálněji a levněji. Za třetí německé strojírny měly od začátku lepší startovní podmínky, větší vnitřní trh, větší národní bohatství a státní politiku, která podporovala rozvoj německého průmyslu.

Ke konci 90. let bylo zřejmé, že má-li si podnik udržet svojí pozici mezi českými strojírnami, musí dojít k důkladné reorganizaci celého systému výroby. Hlavně bylo nutno zajistit takový obor, který by zaručoval práci pro strojový park po celý rok, pokud možno v odvětví se slabou konkurencí a s možností státních dodávek. Ředitele B. Maříka již od začátku 90. let 19. století velmi zajímala výroba parních lokomotiv. Viděl v ní možnost, jak co nejlépe využít celkový potenciál První českomoravské. S návrhem, aby První českomoravská vyráběla jako první na našem území lokomotivy a tendry, vystoupil roku 1898 na zasedání podnikové správní rady.²⁷

Správní rada souhlasila, aby se zavedl nový obor výroba lokomotiv, který by se zařadil mezi již zaběhnuté výrobní obory (obor cukrovarnický, všeobecný strojírenský, hutní, mostárenský, výroba výtahů a ústředního topení). Po jednání předsedy správní rady Topinky s ministrem železnic Wittkem byla od ministerstva získána první objednávka na 6 lokomotiv. Na podzim roku 1899 bylo rozhodnuto zvýšit akciový kapitál na 1 200 000 zl., aby byly

²⁶ Paměti a životopisy vynikajících mužů, c. d. , s. 49.

²⁷ Tamtéž, s. 50.

získány prostředky na investice potřebné k zavedení nového oboru.²⁸ Nakonec se celkové investice v období 1898-1901 vyšplhaly do výše 1 628 500 zl.²⁹

První tendrová lokomotiva série 97 rakouské konstrukce³⁰ vyjela z továrny 28. dubna 1900 a byla vůbec první lokomotivou vyrobenou na českém území. Do konce roku 1900 První českomoravská dodala 17 lokomotiv a v roce 1901 se roční produkce lokomotivky vyšplhala na 55 kusů různých typů, ať se jednalo o rychlíkové, nákladní nebo horské lokomotivy. Lokomotivní oddělení První českomoravské dosáhlo v tomto roce i velkého úspěchu, když zkonstruovalo úplně nový typ lokomotivy (série 108)³¹ podle konstrukce Karla Gölsdorfa.³² Při zkouškách na trati Vídeň - Sv. Hypolit dosáhla lokomotiva nového evropského rychlostního rekordu. Velké uznání svých výrobků dosáhla První českomoravská na milánské výstavě roku 1906, kdy získala hlavní cenu tzv. Gran Premio za lokomotivu série 108.³³ Do vypuknutí první světové války v roce 1914 postavilo lokomotivní oddělení celkem 500 lokomotiv.

Rozsáhlými stavebními i strojními investicemi se První českomoravská měnila v moderní strojírenský podnik. V přebudovaném závodě byla reorganizována správa celého závodu i řízení práce v dílnách. Napříště byl nejvyšším představitelem závodu vrchní ředitel, kterým se stal B. Mařík. Přednostou (ředitelem) veškerých dílen byl od roku 1901 jmenován Ing. Josef Havránek a novým obchodním ředitelem se stal Ing. Josef Macháček.

Úspěch První českomoravské na poli lokomotivní výroby naopak neuvítaly ostatní rakouské lokomotivky v Předlitavsku. Oprávněně viděly v První českomoravské nebezpečného konkurenta, který by byl schopen svými nevázanými dodávkami pro státní dráhy za pár let ohrozit ostatní lokomotivky vázané v rakousko-uherském lokomotivním kartelu z roku 1899. Proto se vedení kartelu rozhodlo v květnu 1901 přizvat První českomoravskou k účasti v kartelu. Takovouto nabídku nemohla První českomoravská odmítnout, neboť si uvědomovala, že by konkurenční boj přinesl továrně nemalé ztráty. A

²⁸ Studie o technice v českých zemích 1800-1918, díl IV, Praha 1986, s. 306-309.

²⁹ Josef Petráň, Vilém Fuchs, c. d., s. 47.

³⁰ Podle pozdějšího československého značení se jednalo lokomotivu řady 310.0 tzv. „kafemlejek“.

³¹ Podle pozdějšího československého značení se jednalo lokomotivu řady 275.0.

³² Stavební rada Rakousko-Uherského ministerstva železnic.

³³ Jindřich Bek, Zdeněk Bek, Encyklopedie železnice. Parní lokomotivy ČSD, díl I, Praha 2002, s. 47.

když jí kartelová dohoda přiznal kvótu 55 lokomotiv ročně pro státní dráhy Rakouska-Uherska³⁴, úplně to vyhovovalo představám managementu továrny, který při zavádění provozu počítal s maximální roční produkcí 60-90 lokomotiv.

Ve snaze zajistit si odbyt i pozici ve strojírenské výrobě se První Českomoravská zapojovala do dalších kartelových ujednání na rakousko - uherském území. V roce 1903 vstupuje do kartelu strojíren vyrábějících tendry. V témže roce začalo i jednání o strojírenském kartelu největších českých strojíren. V jednáních o kartelové dohodě se nejvíce exponovaly Škodovy závody, které tím chtěly získat větší podíl na trhu se strojírenskými produkty. První českomoravská se tomuto postupu všemožně bránila a roku 1906 byla uzavřena jen užší kartelová dohoda pražských strojíren Daněk, Ringhoffer, První Českomoravská a Ruston. Následujícího roku, ale byla vytvořena širší kartelová dohoda mezi Předlitavskými strojírnami. Neměla ale nakonec dlouhého trvání a koncem roku 1911 se rozpadla.³⁵

Svázanost téměř veškeré výroby První českomoravské s kartelovými dohodami vedla vedení továrny k myšlence zavést výrobu úplně nového produktu, který dosud nebyl spoután žádnou kartelovou smlouvou a který na rakousko-uherském trhu byl v podstatě bez konkurence. Jednalo se o automobil. To byl nový typ dopravního prostředku, kterému se předpovídala slibná budoucnost. V českých zemích se zatím o výrobu automobilu pokoušely dvě továrny, a to Laurin a Klement v Mladé Boleslavi a Továrna na silniční vozidla v Kopřivnici. Nemalé investiční náklady na zavedení nového provozu přinutily B. Maříka k jednání s baronem Františkem Ringhofferem, majitelem Ringhofferových závodů, o založení společného podniku na výrobu automobilů.³⁶ Jednání probíhala úspěšně a roku 1907 byla založena společná firma *Pražská továrna na automobily, spol. s ručením omezením* se základním kapitálem 900 000 K, na který obě firmy přispěly rovným dílem. Továrna zakoupila na ukázkou z Francie jeden automobil značky Renault a získala ke spolupráci

³⁴ V kvótách nebyly zahrnuty dodávky pro soukromý sektor a pro zahraniční klientelu.

³⁵ Ivan Jakubec, Zdeněk Jindra a kol., c. d., s. 233.

³⁶ Paměti a životopisy vynikajících mužů, c. d., s. 52.

několik francouzských odborníků, kteří jí ze začátku pomáhali zavádět výrobu.³⁷ První automobil vyjel z továrny koncem roku 1907, ale velká nedůvěra k nevyzkoušeným novým domácím vozům vedla k malému odbytu (15 automobilů za 2 roky) a velkým ztrátám, a proto se Ringhofferovy závody své spoluúčasti na podniku vzdaly. První českomoravské nic jiného nezbyvalo, než Ringhofferovi jeho vklad vyplatit a tím se stát majitelkou celé automobilky, jenž byla v prosinci 1909 připojena jako další výrobní obor k továrně (svoji původní značku Praga si automobilka zachovala). Automobilka dostala nové vedení, do oddělení konstrukce automobilu přichází od konkurence nadějný konstruktér František Kec.³⁸ Od svého připojení k První českomoravské každý rok automobilové oddělení vyrábělo nový typ automobilu, který byl rok od roku po technické stránce dokonalejší. Zvyšuje se i zájem zákazníků o novou značku českého automobilu, jak je patrné z fakturace automobilky v roce 1908. V tomto roce automobilka zaměstnávala kolem 30 dělníků a vyfakturovala obrát jen 15 388 rak. korun, ale již v roce 1914 bylo v automobilovém oddělení zaměstnáváno přes 260 dělníků a celkový vyfakturovaný obrát měl hodnotu 4 310 000 rak. korun.³⁹

K úspěchu automobilu značky Praga přispěla velkou měrou i nová obchodní strategie, jenž měla co nejvíce podporovat účast na automobilových výstavách, propagačních jízdách, silničních závodech a vytrvalostních zkouškách rakousko-uherského státu za účelem co nejširší propagandy nové automobilové značky.⁴⁰ První velký pokus o proniknutí automobilové značky Praga na zahraniční trh můžeme datovat roku 1913, kdy management pochopil, že růst automobilky závisí na objednávkách a to jak ze soukromého tak i vojenského sektoru. Proto se jejich zraky obrátily na východ, do tradičního odbytového prostoru, do carského Ruska. Mařík se v doprovodu J. Preisse vydal do Petrohradu nabídnout carské vládě dodávku vojenských automobilů. Carská vláda uznala velikou vyspělost

³⁷ Josef Petráň, Vilém Fuchs, c. d. , s. 65.

³⁸ Studie o technice v českých zemích 1800-1918, díl IV, Praha 1986, s. 374-375.

³⁹ Tamtéž, s. 66.

⁴⁰ Např. se jednalo o propagační jízdu obchodních komor po území Rakouska, Bosny a Hercegoviny v roce 1910, mezi úspěchy na poli závodnickém dosáhla Praga v roce 1912 na mezinárodní jízdě Vídeň- Terst- Lublaň- Vídeň, kde vůz typu Grand ujel 2700 km bez nehody a tímto úspěchem získal pro První českomoravskou tři stříbrné plakety a nejvyšší vyznamenání. Významného úspěchu dosáhla První českomoravská u rakousko-uherského eráru, kdy v roce 1911, kdy během čtyřtýdenní jízdy autovlaky (nákl. vozy s vlekem) konstrukce F. Kece ujely trať dlouhou 2000 km bez větších potíží. Úspěch autovlaky byl tak veliký, že v následujících letech se jich vyrobilo pro armádu 1300 kusů.

nabízeného zboží, ale poukázala na napjaté vztahy s Vídní, na kterou nahlíželi jako na jednoho z protivníků v možném válečném konfliktu. B. Mařík a J. Preiss se tedy vrátili z Petrohradu s nepořízenou.

V předválečném období některá stará odvětví všeobecného strojírenství (obor cukrovarnický, hornický, hutnický, ústřední topení...), již nenabyla, co se týče výrobní kapacity, svého dřívějšího významu. Byla nahrazována novými obory. Velmi perspektivně se jevila výroba parních turbín. Pro První českomoravskou začal konstruovat parní turbíny český konstruktér Ing. Jan Zvoníček, pozdější profesor techniky v Brně.

Dalším novým odvětvím zavedeným v roce 1910 byla stavba diesellových motorů, z počátku se jednalo o jednoduché stacionární diesellové motory s kompresorem o výkonu 40 ks.⁴¹

Hodnotíme-li úspěšnost činnosti managementu továrny v období prvního desetiletí 20. století, musíme konstatovat, že se mu podařilo zavést nová výrobní odvětví, která se v následujících letech stala velmi perspektivní. Zároveň dokázali získat schopné odborníky, kteří se v následném období uplatnili ve vysokoškolském prostředí.⁴²

Management dokázal zvýšit výrobní zisk v prvním desetiletí 20. století oproti devadesátým letům 19. století čtyřnásobně. Jako ukazatel nám může posloužit i výše dividendy, která vzrostla z 10 % v roce 1904 na 20 % v roce 1913. Rostly i příjmy managementu, např. B. Mařík si v roce 1914 vydělal 100 000 rak. K.

Rozpoutání první světové války v létě 1914 způsobilo veškerému průmyslu, tedy i První českomoravské, mnoho potíží. Při první mobilizaci na počátku války rukovalo z První českomoravské 326 dělníků a 56 úředníků, což představovalo 23 % veškerého osazenstva továrny. Vedení továrny se snažilo takto vysoký stav mobilizovaných „vyreklamovat“ u odvodního oddělení armády s upozorněním, že se jedná o vysoce kvalifikované dělníky, které je potřeba v továrně pro rozjíždějící se válečnou výrobu zanechat.

⁴¹ Ing. Dr. Josef Stocký (ed.), O hlas soudobé inženýrské práce, Praha 1930, s. 265.

⁴² V letech 1901 – 1903 odešli z továrny přednášet na vysoké školy: Jaroslav Bittner, František Klokner, Jan Zvoníček a Karel Spála.

Na podzim roku 1914, kdy bylo už jisté, že válka nebude mít krátké trvání a její konec je v nedohlednu, se management První českomoravské rozhodl ve vidině velkých vojenských zakázek investovat 1 000 000 rak. K do rozšíření výrobních provozů a k uspokojení rakousko-uherského eráru. Technický ředitel J. Havránek byl vyslán do Vídně, aby u tamního ministerstva války vyjednal rozšíření dodávek automobilů a lokomotiv. Z tohoto důvodu, nemusela českomoravská zavádět výrobu čistě vojenského materiálu v podobě nábojů atd., ale de facto pokračovala ve výrobě svého mírového sortimentu. Ve válečné době byla nejvíce zaměstnána lokomotivka, která během čtyř let dodala 284 lokomotiv, dále automobilka a mostárna jenž dodala mnoho velkých mostů do Haliče a Bukoviny namísto starých zničených válkou.

Pro kontrolu plnění vojenských zakázek bylo ustanoveno vojenské velení továrny, jemuž byla podřízena veškerá správní i výrobní činnost. Velitelem byl v roce 1915 jmenován plukovník Schejbal, jehož si však správní rada brzy „ochočila“ dobrovolným příspěvkem 50 000 K ročně. Růst objemu státních zakázek vedl k nařízení ministerstva války pracovat ve dvou směnách, a to nejen ve všední dny, ale i v neděli⁴³

Válečná konjunktura dala impulz k zvýšení akciového kapitálu První českomoravské. Na valné hromadě konané dne 1. 1. 1918 bylo schváleno, že bude navýšen základní akciový kapitál ze 4 000 000 rak.K na 10 000 000 rak. K, když k tomuto kroku dá státní správa povolení.

V této těžké době se management továrny rozhodl hrát na obě strany, na stranu rakouskou, od které získával významné vojenské objednávky a zároveň na formující se český blok, požadující samostatný český stát. Předseda správní rady Václav Jiřina a technický ředitel J. Havránek projevovali během celé války různými proklamacemi na veřejnosti loajalitu rakouskému císařskému domu, ale současně seděli ve správní radě členové, kteří byli přímo či nepřímo napojeni na domácí i zahraniční odboj. Ke členům správní rady přímo napojeným na odboj náležely dr. Přemyšl Šámal⁴⁴ a J. Preiss.

⁴³ Paměti a životopisy vynikajících mužů, c. d. , s.53-54.

⁴⁴ Zeď největšího akcionáře a člena správní rady První Českomoravské Otakara Nekvasila a po válce kancléř presidenta Československé republiky T. G. Masaryka

Odchodem vrchního ředitele B. Maříka roku 1917 z aktivní služby v továrně, nastává změna v technickém a obchodním vedení. Mařík si ponechává místo ve správní radě, ale vedení závodů po stránce obchodní a technické přebírá J. Macháček J. Havránek. V následujícím roce po vzniku samostatné Československé republiky nastávají další změny. J. Havránek dobrovolně odchází ze své funkce ke konkurenční Škodovce. Důvody odchodu nejsou zcela zřejmé, ale nejspíše šlo o to, aby zkompromitovaný ředitel nedráždil dělníky a úředníky v napjaté revoluční době, která nastává po vzniku samostatného státu. Podobný problém s panem předsedou správní rady V. Jiřinou, nakonec vyřeší jeho skon v lednu 1919. Na uvolněné místo předsedy správní rady byl jmenován B. Mařík.⁴⁵

1. 1 vznik firmy Českomoravské - Kolben a „zlatá léta“

Konjunktura První českomoravské nebyla přerušena ani vytvořením samostatné Československé republiky. Proti jiným továrnám převážně s válečnou výrobou měla Českomoravská výhodu v tom, že lokomotivka a automobilka mohly ihned po válce začít s mírovou výrobou, i když s počátečními těžkostmi, které se projevovaly nedostatkem kvalitních surovin a nespokojeností podnikových dělníků a úředníků zapříčiněnou celkovou revoluční náladou a jejich zhoršenou možností uspokojování základních životních potřeb trvající po celou dobu první poloviny roku 1919.

Bezprostředně po válce byly navázány obchodní styky se zahraniční klientelou, které byly přerušeny válkou. Podnik dokázal vytěžit maximum z poválečných hospodářských poměrů. Výroba se rychle rozšiřovala a byly získány další možnosti odbytu v zahraničí, například v podobě obchodu s motorovými pluhy dodávanými do Francie a francouzských kolonií. Přes značné obchodní úspěchy, které mají výraz v závratné výši dividend (1918- 25 %, 1919- 30 %, 1920- 45 %), se záhy začínají ohlašovat nové krizové příznaky projevující se v nízkém čistém zisku (3,5-4 % z obnosu faktur).⁴⁶ Za této situace bylo zřejmé, že vyhlídky na úspěch může mít jen silný průmyslový závod s všestranně rozvinutou moderní výrobou.

⁴⁵ Paměti a životopisy vynikajících mužů, c. d. ,s. 56-57.

⁴⁶ Jindřich Kolben, Jan Havelka, Václav Daněk, Vladimír Žák, Historie ČKD a rodiny Kolbenů, Praha 2000., s. 25.

Koncentračnímu procesu se nemohla vyhnout ani První českomoravská továrna na stroje v Praze.

Další rozšiřování výroby v První českomoravské předpokládalo doplnění jejího slévárenského oboru o novou ocelárnu, která by byla schopna krýt veškerou spotřebu oceli ve výrobě. Investice spojené s výstavbou nové ocelárny byly příliš velké, a proto se vedení rozhodlo poohlédnout se po nějaké starší ocelárně, která by byla na prodej, nebo zahájit jednání o fúzi s jiným podnikem mající ve svém výrobním odvětví ocelárnu. Nejvýhodnější se ukázala vysočanská *Elektrotechnická akciová společnost dříve Kolben a spol.*, od níž První českomoravská odebírala ocel a většinu elektrotechnického zařízení a na oplátku Kolbence dodávala strojní zařízení.

Roku 1896 založil Ing. Emil Kolben, někdejší spolupracovník T. A. Edisona a vynálezce, firmu *Kolben a spol. elektrotechnická společnost v Praze – Vysočanech*. Továrna se od počátku svého vzniku začala orientovat zásluhou svého zakladatele na výrobu zařízení využívající střídavý proud. V českých zemích to byla novátorská myšlenka, do té doby zde byla jen výroba zařízení na stejnosměrný proud reprezentovaná osobou Františka Křižíka. Roku 1898 dochází k přeměně na akciovou společnost *Elektrotechnická akciová společnost dříve Kolben a spol.*, ve které získává rozhodující akcioví podíl Živnostenská banka.

Jednání o fúzi obou podniků začalo v červnu 1920. Jako zprostředkovatel posloužila Živnostenská banka. Tato banka měla v obou podnicích majoritní podíl akcií, proto měla velký zájem na tom, aby fúze proběhla. Za První českomoravskou jsou do jednání vysláni B. Mařík, J. Macháček a J. Preiss, Kolbenku zastupují Apollo Růžička a E. Kolben. Vyjednání obou továren trvá dále jak rok a až 18. října 1921 schvaluje správní rada První českomoravské dohodu o fúzi obou podniků, Kolbenka přistupuje na dohodu 3. listopadu 1921. Oba podniky mohou informovat své akcionáře a veřejnost, že dochází k fúzi se zpětnou platností od 1. ledna 1921 s oficiálním názvem *Českomoravská - Kolben a.s. Praha*⁴⁷.

⁴⁷ Tamtéž. s. 29.

Postavení obou podniků se změnilo, z První českomoravské se stává řídicí centrum nového podniku. Tato situace je logickým důsledkem skutečnosti, že libeňský závod byl při fúzi kapitálově silnější než její vysočanský protějšek, vyčísleno hodnotou čistého jmění První českomoravské 40 000 000 Kč oproti 13 000 000 Kč Kolbenky, a proto ve skutečnosti šlo o pohlcení slabšího silnějším. Těmto hodnotám odpovídal i poměr vyměněných akcií Kolbenky za akcie nového poměru. Akcionáři Kolbenky dostali za svoje tři staré akcie jednu novou akcii Českomoravské - Kolben v nominální hodnotě 400K, dále byli dva bývalí členové správní rady Kolbenky A. Růžička a E. Kolben kooptováni do správní rady Českomoravské - Kolben, tím se počet členů správní rady zvýšil na jedenáct.⁴⁸

S fúzí přicházejí i nové organizační změny, které mají za úkol co nejvíce zefektivnit výrobu podniků s více než 5300 zaměstnanci. Tyto změny se hlavně týkaly sjednocování administrativy. Libeňská továrna byla obohacena o veliký elektrotechnický sortiment i o strojírenské výrobky, které do té doby nevyráběla. Významné strojírenské odvětví, které v budoucnu přinese podniku dobrou pověst, je výroba vodních turbín Kaplanovy konstrukce, které byly o 100 % účinnější než předešlé turbíny Francisovy konstrukce.

Sloučení bylo provedeno v době, kdy se v československém hospodářství začaly projevovat příznaky krize. Rok 1922 je charakterizován celkovým útlumem výroby a objednávek, tento útlum v celém československém průmyslu je způsoben deflační krizí. V době poválečné krize se nejsilnější české strojírný snaží o další koncentraci kapitálu, aby sloučení byli kapitálově silnější a lépe se jim čelilo hospodářským výkyvům. V říjnu 1922 dává správní rada Českomoravské - Kolben podnět k jednání o fúzi se Škodovými závody, v téže době podala podobnou nabídku Škodovka i Daňkovce. Pro nejednotnost a neshody akcionářů nakonec z celého jednání sešlo.

Naštěstí krize netrvala dlouho a již v druhé polovině roku 1923 se objevují známky nové poválečné konjunktury. Začínalo se to hlavně projevovat v odvětví, které je jedním z indikátorů hospodářského růstu - v automobilovém průmyslu. V automobilce Praga, která během krize sotva vyrobila 500 automobilů ročně (z toho byla schopna prodat jen 400 vozů),

⁴⁸ Josef Petrání, Vilém Fuchs, c. d. , s. 104.

již v roce 1925 výroba stoupla na 2000 automobilů ročně. Praga se postupně stává nejefektivnějším oddělením celého podniku a v roce 1927 vyrábí ročně 5000 automobilů. Hlavní zásluha byla v racionalizaci výroby podle nejmodernějších zahraničních poznatků (v roce 1922 na jednoho dělníka automobilky přidalo 0,6 vozů vyrobených ročně, v roce 1927 připadalo na jednoho dělníka již 1,7 ročně vyrobených vozů) a v nových typech automobilů, které si získaly u veřejnosti velkou oblibu, jako byly například osobní vozy Praga Alfa a Praga Piccolo, který na několik let nesl u zákazníků přívlastek lidový. Automobilová značka Praga se stává u zákazníka nejpopulárnější a za několik let, bude polovina registrovaných automobilů v Československu nést značku Praga a firemní slogan „automobil na 100 000 km“ se stane pojmem.

Této nové skutečnosti se vedení Českomoravské - Kolben snaží využít k získání monopolního postavení ve výrobě automobilů v Československu, a proto se vede s přestávkami v období let 1923-1924 jednání s firmou *Laurin & Klement a.s.* o fúzi. Ta se nakonec neuskutečnila z důvodů vzájemných rozporů, hlavně v otázkách finančního kapitálu obou firem.⁴⁹ J. Preiss se domníval, že postačí pár let, při kterých se automobilka Laurin a Klement dostane do finančních těžkostí a sama přijde za Českomoravskou - Kolben s podmínkami pro Laurinku nevyhovujícími. Toto proroctví se neuskutečnilo a automobilka Laurin & Klement se v roce 1925 spojí se Škodovými závody, v domnění lepších smluvních podmínek, které domluvil generální ředitel Škodových závodů Karel Loevenstein s vedením firmy.

V období tzv. zlatých let (1924-1929) první republiky neměla Českomoravská - Kolben vážnější problémy se svojí výrobou. Všechna výrobní oddělení byla plně zaměstnaná. O tomto jevu svědčí i to, že v roce 1925 byla v Českomoravské - Kolben vyrobena lokomotiva završující první tisícovku (od r. 1917 do r. 1925 dodala lokomotivka svým zákazníkům 317 lokomotiv v té největší kvalitě. Vyrobita i nejúspěšnější prvorepublikovou nákladní parní lokomotivu řady 423.0).

⁴⁹ Archiv České národní banky Praha(dále jen AČNB), fond Živnostenská banka (dále jen fond ŽB), S VIII/d-11/10, ČKD a.s. Praha, Jednání o fúzi s Laurin & Klement a.s., Mladá Boleslav 17. července 1924.

Od překonání poválečné hospodářské krize se začíná měnit celková struktura obrátu jednotlivých oddělení Českomoravské - Kolben, před válkou bylo nejrentabilnější lokomotivní oddělení, ale od této doby lokomotivní oddělení ustupuje do pozadí (i díky nové konkurenci v českých zemích v podobě lokomotivky Škodových závodů). Od roku 1925 začíná na automobilku připadat větší podíl z obrátu podniku, vyčísleno: roku 1925- 38 %, 1926- 47 %, 1927- 49 %. Na další odvětví například v letech 1925-1926 připadalo 30 % na lokomotivní, cukrovarnické a mostárenské oddělení, 22% na elektrotechnické oddělení.⁵⁰ Praga se stává nejrentabilnějším oddělením a zůstane jím až do doby velké hospodářské krize. Aby toto postavení bylo co nejvíce udrženo, začíná i podle toho management jednat, jak bude ukázáno v následujících kapitolách.

1. 2 fúze Českomoravské-Kolben s firmou Breitfeld-Daněk

V období meziválečné hospodářské konjunktury došlo k další koncentraci kapitálu v československém strojírenství. Management Českomoravské - Kolben podal v roce 1927 nabídku k fúzi firmě *Akciová společnost Strojírny, dříve Breitfeld- Daněk a spol.* v Praze - Karlíně. Podnět k ní dala Živnostenská banka, která vlastnila rozhodující akciový kapitál v Českomoravské - Kolben. Na začátku roku 1927 se předběžně dohodla s Pražskou úvěrní bankou, která měla podobné postavení u firmy Breitfeld - Daněk jako Živnostenská banka u Českomoravské- Kolben.⁵¹

Vznik firmy *Breitfeld-Daněk a.s.* byl velmi zdlouhavý a ilustrativně nám vykresluje koncentraci kapitálu v 19. století.⁵² Breitfeld - Daněk vzniká postupným spojováním výrobců, základem se staly podniky *Breitfeld* a *Evans & Lee*, fúzované roku 1860 a firma Daněk založená roku 1854. Firma Daněk se v roce 1872 spojila s *Breitfeld-Evans* a vznikla společnost *Breitfeldv -Daněk a.s.* Finančně silná skupina získala roku 1897 pod svou kontrolu Železářny Blansko (původní Salmova strojírna založena již roku 1825) a za dva roky později se spojila s firmou *Bolzano - Tadesco* ve Slaném. Firma Breitfeld - Daněk

⁵⁰ Josef Petráň, Vilém Fuchs, c. d. , s. 120.

⁵¹ Blíže o československém bankovníctví: František Vencovský, *Dějiny bankovníctví v českých zemích*, Praha 1999.

⁵² Viz graf koncentrace kapitálu. Příloha č. 1.

patřila na začátku 20. století se svými 5900 zaměstnanci mezi největší strojírenské podniky v Rakousko - Uhersku.

Oba podniky Českomoravská - Kolben a Breitfeld - Daněk si do této doby konkurovaly prakticky ve všech klasických oborech všeobecného strojírenství, ve výrobě lokomotiv, cukrovarnických strojů, parních turbín atd. Fúze měla sloužit i k „zjednodušení a zlevnění nákladů výrobních“ a měla z nově vzniklého strojírenského komplexu vytvořit důstojného partnera Škodovým závodům na tuzemském trhu.

Živnostenská banka touto fúzí dále posílila své pozice v československém strojírenství a Pražské úvěrové bance zůstal zachován klient, neboť jedním ze závazků, který měl nově vznikající koncern převzít, bylo i rozšíření bankovního spojení budoucí akciové společnosti Českomoravská – Kolben - Daněk, a.s.⁵³ s touto bankou na úroveň dosaženou firmou Breitfeld - Daněk v roce 1926. To ovšem rozhodně neměl být jediný efekt spojení.

Počítalo se zejména s tím, že bude zkompletován výrobní program všeobecného strojírenství, dále že novému podniku významně prospěje připojení Blanenské ocelárny a výroby leteckých motorů a motocyklů, kterou se Breitfeld - Daněk zabýval. Na spojení podniků však přes tlak Živnostenské banky nepanoval ve správní radě Českomoravské - Kolben, a.s. jednotný názor. Ještě v dubnu 1927 se člen správní rady J. Macháček vyslovoval proti společné fúzi obou podniků.

Pro firmu Strojírny, dříve Breitfeld - Daněk a spol., byla fúze východiskem z řady zejména ekonomických problémů, vedení podniku se nedokázalo smířit s ukončením éry budování cukrovarů a nereagovalo dostatečně na technický vývoj. To byla jedna z příčin oslabování pozic podniku na domácím i zahraničním trhu.

Nejobtížnějším problémem se ukázalo - jako u každé fúze - stanovení výměnného poměru akcií. Správní rada Breitfeld - Daněk původně navrhovala výměnu akcií v poměru 10,63 :1, ale tento poměr byl správní radou Českomoravské - Kolben odmítnut z důvodu nadhodnocení kapitálu firmy Breitfeld - Daněk, který neodpovídal skutečné tržní ceně.

⁵³ Dále jen ČKD.

Zástupci správních rad obou podniků návrhy projednávali na čtrnácti schůzích. Názor vedení Českomoravské - Kolben na reálnou situaci firmy Breitfeld, Daněk nalezl odezvu v návrhu výměny $13 \frac{1}{4}$ akcie Breitfeld - Daněk za jednu akcii Českomoravská - Kolben. Reálná finanční situace karlínské firmy, jež utrpěla v letech 1924-1926 značné ztráty následkem odbytové krize jejího hlavního výrobního oboru cukrovarnictví, nebyla tedy hodnocena příliš optimisticky.⁵⁴

Komise Českomoravské - Kolben připravující fúzi ve zprávě pro jednání zástupců obou stran dne 5. května 1927 rozšířila již dříve vyslovené důvody (jednalo se o nadhodnocené budovy a pozemky firmy Breitfeld - Daněk, zastaralý strojový park a celkově špatnou finanční situaci) pro zamítavé stanovisko k výměnnému poměru akcií předložené firmou Breitfeld - Daněk. Ještě téhož dne bylo dosaženo dohody o výměně akcií v poměru 11.5 : 1 ve prospěch Českomoravské - Kolben a společné jednání členů správních rad obou podniků dne 6. května 1927 schvaluje návrh na fúzi obou společností (dne 9. 7. 1927 schvaluje fúzi i valná hromada Českomoravské - Kolben, a to od 1. ledna 1927).⁵⁵

Povolnost představitelů firmy Breitfeld - Daněk k fúzování byla dána kromě neutěšeného stavu podniku i silným tlakem Živnostenské banky a Pražské úvěrní banky, jenž měli enormní zájem na tom, aby vše proběhlo v pořádku. Jejich úsilí bylo oceněno částkou 1 200 000 Kč pro Živnostenskou banku a Pražská úvěrní banka dostala za vyrovnaní veškerých nároků 2 000 000 Kč.

Akciový kapitál továrny Breitfeld - Daněk v hodnotě 40 000 000 Kč (této hodnotě odpovídalo 200 000 akcií po 200 Kč továrny Breitfeld - Daněk) byl rozdělen na dvě části. Na částku 33 043 200 Kč, která byla převedena na rezervní fond nově vzniklého koncernu *Českomoravská - Kolben - Daněk a.s.*, a na částku 6 956 800 Kč, která odpovídala hodnotě 17 392 akcií po 400 Kč nově vzniklé společnosti. Tímto aktem byla zvýšená akciová jistina z dřívějších 16 000 000 Kč Českomoravské - Kolben, a. s. na 23 000 000 Kč. Dále podle usnesení téže valné hromady z 9. července 1927 bylo koncem r. 1927 vydáno dalších 5000

⁵⁴ Jindřich Kolben, Jan Havelka, Václav Daněk, Vladimír Žák, c. d. , s. 72.

⁵⁵ Státní oblastní archiv Praha (dále jen SOA Praha), fond ČKD, a.s. Praha, karton 3, inv č. 13, Částečný zápis o 57. řádné valné hromadě.

akcií po 400 Kč, čímž byla akciová jistina koncernu Českomoravská – Kolben - Daněk a.s. zvýšena na 25 000 000 Kč a následně zvýšen počet členů správní rady na čtrnáct s kooptováním Antonína Schauera a Karla Dimmra ze správní rady firmy Breitfeld - Daněk.⁵⁶ Po završení transakce splynula firma Akciová společnost Strojírny, dříve Breitfeld - Daněk a spol. se všemi svými továrnami do nově vzniklé Českomoravské – Kolben - Daněk, a.s. .

Nyní před managementem společnosti ČKD vyvstala otázka, jak nejlépe a co nejracionálněji sloučit výrobní oddělení obou podniků, aby se co nejvíce snížila režie a aby zůstala kvalita výrobku v nezměněné kvalitě. Současně se management musel začít zabírat myšlenkou na strukturální změny řízení celého koncernu a s tím i spojené personální změny ve vrcholném managementu.

⁵⁶ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 3, inv. č. 13, Výroční zpráva za rok 1927.

2. Vývoj statutárních orgánů ČKD

Než přistoupím k vlastní analýze organizačního vývoje ČKD, je nutné, abych stručně nastínil problematiku spjatou s vývojem akciového kapitálu a statutárních orgánů.

ČKD bylo od počátku svého vzniku akciovou společností, kde „majitelé“ celého podniku byli vlastníci akcií. Akciová společnost ČKD měla vytvořený základní organizační rámec v podobě statutárních orgánů ustanovených z řad akcionářů ke kontrole a řízení podniků. Bez schválení statutárních orgánů, v tomto případě se jednalo o správní radu a výkonný výbor, nemohla být činěna ředitelstvím ČKD žádná strategická rozhodnutí, která by nebyla schválená příslušným statutárním orgánem.

2.1 vývoj akciového kapitálu ČKD

V letech 1929 až 1938 měla akciová jistina ČKD hodnotu 37 500 000 Kč v podobě 93 750 akcií v nominální hodnotě 400 Kč za akcii. Největší balík akcií ČKD držela Živnostenská banka, jež kontrolovala 1/3 veškerých akcií ČKD, i navzdory tomuto poměrně malému akciovému vlastnictví prováděla Živnostenská banka v ČKD svojí podnikovou politiku bez omezení. Čím byla dána tato situace? Akcioví kapitál ČKD byl z větší míry rozložen mezi maloakcionáře, kteří vlastnili skoro až 50 % veškerých akcií ČKD, přičemž se tito akcionáři nezúčastňovali valných hromad. Díky této situaci se mohla Živnostenská banka chovat v ČKD, jako kdyby v koncernu měla 51 % majoritu.

Velmi zajímavý je průměrný počet akcionářů, kteří se zúčastňovali v období 1928 až 1938 valných hromad ČKD, toto číslo se pohybovalo okolo 100 akcionářů, kteří svojí držbou akcií představovali průměrně 40-45 % veškerého akciového kapitálu.⁵⁷

Nadpoloviční většinu zúčastňujících se akcionářů vesměs představovali osoby, které vlastnili nad 100 akcií ČKD, takovýto počet akcií už byl na tehdejší dobu pořádný balík

⁵⁷ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 3, inv. č. 13, Valné shromáždění, seznam akcionářů k 59. valné hromadě dne 3. dubna 1929.

SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 4, inv. č. 13, Valné shromáždění, seznam akcionářů k 68. valné hromadě dne 5. května 1938.

kapitálu, když vezmeme v úvahu, že v době konjunktury se na burze platilo za jednu akcii ČKD průměrně od 5000 do 6000 Kč.

Podle dochovaných záznamů z valných hromad z let 1929-1931 patřili mezi akcionáře, jejichž vlastnictví akcií ČKD přesáhlo hodnotu 1000 kusů, jen tři soukromé osoby. Patřila sem rodina jednoho ze zakladatelů První českomoravské Nekvasilů, kteří dohromady vlastnili okolo 2000 akcií a sám člen správní rady a prvorozený syn zakladatele Václava Nekvasila, taktéž dědic rodinné stavební firmy v Karlíně Ing. Arch. Otakar Nekvasil vlastnil v roce 1930 počet akcií, který se pohyboval okolo 1450 kusů. Mezi akcionáře, jejichž vlastnictví přesahovalo tisícikusovou hranici, patřil Karel Dimmer, pražský advokát, jenž vlastnil 2400 akcií, tento svůj akciový kapitál získal převedením akcií bývalé Daňkovky na akcie ČKD. Posledním z „velkoakcionářů“ byl E. Kolben, který vlastnil v období let 1929-1931 průměrně 1000 akcií.

Mezi akcionáře samozřejmě patřilo i celé vedení ČKD, jedna z podmínek členství ve správní radě ČKD bylo vlastnictví nejméně 25 kusů akcií, patří sem i osoby na postech vrchních ředitelů a ředitelů koncernů ČKD.

Autoři knihy 90 let revolučních bojů, uvádějí mezi největší akcionáře držící 2300 akcií i vrchního ředitele Živnostenské banky Jaroslava Preisse, jak ukázal soupis akcionářů, jeho akciový kapitál ČKD se pohyboval v těchto letech v rozmezí 300-450 kusů akcií.⁵⁸

Aby si udržela vládnoucí skupina akcionářů v čele s Živnostenskou bankou své dominantní postavení na zasedání valných hromad ČKD, snažila se tomu i přizpůsobit svoji politiku s nakládáním s akciovým kapitálem ČKD. Největší nebezpečí vždy nastává při upisování nových akcií, kdy se mohl mezi dominantní akcionáře dostat nějaký nový činitel, který by mohl ohrozit jejich postavení. Aby se tomuto nebezpečí předešlo, měli vždy přednostní právo nákupu nových akcií za zvýhodněnou cenu stávající akcionáři, a to v poměru za dvě své staré akcie dostali jednu novou, např. tato zvýhodněná cena měla při zvyšování akciové jistiny v roce 1929 hodnotu 3800 K za kus, v této době se na Pražské

⁵⁸ Josef Petrář, Vilém Fuchs, c. d. , s. 149, celkový seznam 10 největších akcionářů uváděný autory neodpovídá realitě ani v jednom z uvedených údajů.

burze obchodovalo s akcemi ČKD nejčastěji v hodnotách 5500-6500 K za kus.⁵⁹ Akcie, které nebyly takto přednostně rozebrány, byly nabídnuty širší veřejnosti prostřednictvím Pražské burzy.

Pravomoci akcionářů se nevymykaly zaběhnutým pravidlům jiných akciových podniků, tito každoročně schvalovali na valných hromadách bilance podniků za uplynulý rok, schvalovali jmenování nových členů správní rady a měli nárok na dividendu, kterou navrhla správní rada a s jejím návrhem buď akcionáři souhlasily, nebo ne.

Akcionáře chápeme jako majitele a nejvyšší článek v organizaci řízení podniků, ale obecně neměli takový vliv, aby přímo ovlivňovali chod celého podniků. Tato situace se mění, pokud akcionář vlastnil dost velký kontrolní balík akcií nebo do doby, než zasedl do některého ze statutárních orgánů podniků (správní rada, výkonný výbor).

2. 2 vývoj statutárních (exekutivních) orgánů ČKD

Jedním ze statutárních orgánů akciové společnosti je správní rada, která je chápána jako dozorčí orgán celého podniků, je volená a dosazována akcionáři na valné hromadě. Po vzniku ČKD byly okamžitě na první ustanovující valné hromadě akcionářů nové společnosti změněny podnikové stanovy, co se týče správní rady. Bylo dohodnuto, že na příště bude mít správní rada ČKD 15 členů volených na dobu pěti, tří, dvou a jednoho roku. Podmínkou pro zvolení do správní rady se stalo vlastnictví akciového kapitálu v minimální hodnotě 25 kusů.

Správní rada se skládala z předsedy, který jediný měl právo být zvolen na dobu pěti let, dvou místopředsedu a ze zbylých 12 členů. Dalším statutárním orgánem v ČKD byl výkonný výbor, který můžeme charakterizovat jako užší kolegium (představenstva) správní rady, ve sledovaném období se skládal z počtu 5 až 7 členů, kteří byli dosazováni každoročně správní radou ze svého středu, a to v této podobě: předseda správní rady, dva místopředsedové správní rady, zbývající počet se doplňoval ze zbylých členů správní rady.

⁵⁹ Josef Kašpar, Pražské burzovní papíry. Příručka pro kapitalisti a burzovní interese, ročník V. (1929-30), Praha 1930.

Správní rada by se měla teoreticky podle stanov scházet dvakrát do měsíce, ale toto pravidlo se často nedodržovalo, jak ukazují data zápisu ze zasedání správní rady, většinou se tak dělo jednou do měsíce. I účast nebyla vždy v tak v hojném počtu, někdy se vyskytl moment, kdy na zasedání dorazili jen dva členové, nejčastěji se to stávalo v období léta, kdy většina členů správní rady podle omluvných lístků trávila dovolenou v lázních nebo u moře, nejčastěji na italské a francouzské Riviére.

Výkonný výbor se scházel častěji než správní rada. Po rozhodnutí správní rady bylo doporučeno členům výkonného výboru, aby každý den alespoň jeden z jejich členů byl přítomen v továrně, kdyby jich bylo zapotřebí. Jinak se výkonný výbor scházel každý týden, kdy na jeho zasedání byli zároveň zváni vedoucí ředitelé ČKD, jež podávali podrobnou týdenní správu o vývoji celého podniků, jak po stránce výrobní, administrativní tak i obchodní. Pravomoci výkonného výboru byly mnohem reálnější, než formální moc správní rady.

Členové výkonného výboru měli jak funkci kontrolní, tak měli na starosti i strategická rozhodnutí závažná pro celkový chod ČKD. Schvalovali investice, předložené mu ředitelstvím, zaobírali se personálními záležitostmi, jak na nejvyšší úrovni (jmenování ředitelů), tak svými podpisy schvalovali personální změny na nejnižší úrovni (přijímání, propouštění jednotlivých dělníků), připravovali agendu na zasedání správní rady, jenž tam měla být předložena ke schválení.

Vývoj personálního obsazení správní rady ČKD a strategie, s kterou přistupovala správní rada při dosazování nových členů, se během inkriminované doby měnila.⁶⁰ Osoby sedící ve správní radě ČKD se povětšinou rekrutovaly z řad největších akcionářů a osob, jež mohly ČKD nabídnout služby, které byly pro celý koncern nepostradatelné po stránce obchodní i společenské. Jak bude ukázáno v následných odstavcích, většinou se jednalo o osoby, které můžeme bez problému označit za nositele kritérií vyhovující pro pojem elita společnosti.⁶¹

⁶⁰ Viz. Příloha č. 2 - seznam členů správní rady ČKD.

⁶¹ Drahomír Jančík, Hospodářské elity a politická moc v meziválečném Československu, in: J. Štaif (ed.), c. d. , s. 54-76.

K tomu, aby se vybraný jedinec ocítl na pozici člena správní rady, potřeboval disponovat určitými předpoklady (kapitálem), které ho vyzdvihovaly nad ostatními. Člen správní rady ve sledovaném období vlastnil nejen ekonomický kapitál v podobě balíku akcií, který mu za určité situace dovoloval zasednout ve statutárních orgánech podniků, ale potřeboval být vybaven i kapitálem symbolickým a sociálním, jež mu umožňovaly vytvářet si bohaté společenské sítě, které jsou následně bohatě využívány k lobbismu ve prospěch podniků.

Tyto dva předpoklady se ukazují jako rozhodující kritéria při uplatňování personální strategie ve správní radě ČKD.

K personálním změnám ve správní radě docházelo jen v případě úmrtí jednoho ze členů správní rady.⁶² K rezignaci na post člena správní rady ČKD, ať dobrovolné či nedobrovolné, v období let 1928 až 1938 došlo jen jedinkrát. Stalo se tak na valné hromadě akcionářů ČKD v roce 1930, kdy abdikoval na svoji funkci člena správní rady František Hruška, jak sám píše „z důvodu kooptování do správní rady Škodových závodů“.⁶³ Je velmi podivující, že by mu vadilo být členem správních rad obou dvou podniků, když bylo v této době běžnou věcí zasedat ve vícero správních radách třeba i konkurenčních podniků. Je pravda, že v této době mezi sebou ČKD i Škodovka vedly lýtý konkurenční boj.

Na jaře 1930 z důvodu vyhocení vztahu mezi Škodovkou a ČKD, jež zde reprezentovaly v této době dva významné finanční kapitály, a to Anglo - československou bankou a Živnostenskou bankou, došlo k odstoupení J. Preisse z postu člena správní rady Škodových závodů a k jeho následnému zvolení předsedou správní rady ČKD. V případě zvolení F. Hrušky se zde jednalo nejspíše jen o personální přesun mezi správními radami, aby si Živnostenská banka podržela místo ve správní radě Škodových závodů, za jejíž osobu byl F. Hruška zvolen, a nedráždila skutečností, že by jeden člen zasedal ve správních radách konkurenčních koncernů.

⁶² Blíže k personálnímu vývoji správní rady ČKD viz. Příloha č. 2.

⁶³ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 6, inv. č. 18, Správní rada- zápisy ze schůzí, schůze dne 2. července 1930.

Během jednoho roku mezi léty 1929 až 1930 došlo k obměně ve složení správní rady z důvodu úmrtí čtyř jejích členů. Když k tomu připočteme odstoupení F. Hrušky, zjišťujeme, že tato byl „těžký rok“ pro správní radu ČKD, ztratila 1/3 svých členů, ale zároveň to přinášelo managementu možnost „připoutat“ nové lidi ke koncernu ČKD.

Největší ztrátou pro ČKD bylo úmrtí předsedy správní rady ČKD Bohuslava Maříka, jehož postavení v hospodářském a společenském světě bylo velice kvitováno. Mezi jinými funkcemi byla nejvíce ceněna jeho pozice předsedy správní rady Živnostenské banky a předsedy Ústředního svazu československého průmyslu. Maříkův nástupce na postu předsedy správní rady ČKD Vladimír Škarda si moc dlouho svého postavení neužil a na jaře roku 1930 taktéž umírá. Novým předsedou je zvolen vrchní ředitel Živnostenské banky J. Preiss, v této své nové pozici vytrvá až to doby Protektorátu Čechy a Morava, kdy abdikuje na veškeré své funkce jak v hospodářském, tak i společenském životě. Preiss patřil bezesporu v meziválečném Československu mezi nejvýznamnější hospodářské činitele, jeho sociální i symbolický kapitál byl pro ČKD nevyčísitelný. Byl schopen i ve vypjatých situacích efektivně zasáhnout a řešit problémy ČKD.⁶⁴

J. Preiss nebyl jediným vysokým manažerem reprezentujícím finanční elitu. Ve správní radě zasedali členové reprezentující Českou průmyslovou banku, roku 1929 byl zvolen do správní rady ČKD vrchní ředitel České průmyslové banky Jan Novotný, který byl zároveň i prezidentem Pražské burzy pro zboží a cenné papíry a zároveň předsedou několika správních rad.⁶⁵ Po jeho skonu v roce 1930 bylo jeho uvolněné místo přiděleno novému vrchnímu řediteli České průmyslové banky Klementu Florianovi. Personální provázanost mezi správní radou ČKD a Českou průmyslovou bankou potrhovalo i to, že předseda správní rady České průmyslové banky byl zároveň místopředseda a pozdější předseda správní rady ČKD V. Škarda.⁶⁶ Po Škardově úmrtí ho na postu předsedy správní rady České průmyslové banky nahradil jiný dlouhodobý člen správní rady ČKD O. Nekvasil, majitel

⁶⁴ Pavel Kosatík, *Bankéř první republiky*, Praha 1996.

⁶⁵ Dále byl: předseda Československé plavební akciové společnosti Labské, předseda Československé plavební akciové společnosti Dunajské, Ústecké rafinerie cukru, Továrny na střelné zápalky, dříve Sellier a Bellot, Uhersko- České průmyslové banky,

⁶⁶ Josef Kašpar, *Pražské burzovní papíry. Příručka pro kapitalisti a burzovní interesti*, ročník IV. (1928-29), Praha 1929.

stejnomené stavební firmy, jež se mohla pyšnit titulem jedné z nejstarších a největších firem působících v tomto oboru v českých zemích. Díky tomu si O. Nekvasil udržoval po celý svůj život dosti veliké společenské postavení, které mu bylo zčásti předáno už jeho otcem V. Nekvasilem jedním ze zakladatelů První českomoravské strojírny v Praze. V českých zemích dosti nevídané bylo i to, že rodina Nekvasilů zasedala bez přestávky po dvě generace ve statutárních orgánech První českomoravské, Českomoravské - Kolben a ČKD.

Dalšími představiteli bankovních ústavů byl Leo Peterka, kooptovaný za Pražskou úvěrní banku, dále předseda Banky československých legií v Praze Rudolf Raše, který byl zároveň i členem městského zastupitelstva Hlavního města Prahy. Živnostenská banka si do správní rady ČKD dosadila člena svého vrcholného vedení A. Tilleho. Mezi poslední manažery bankovního sektoru patřil vrchní ředitel Městské spořitelny pražské Ferdinand Menger, který byl zároveň místopředsedou správní rady Ústřední banky českých spořitel.

Reprezentanta hospodářských grémií získalo ČKD v roce 1932 v podobě prezidenta Obchodní a živnostenské komory Jan Třebického.

Zajímavou postavou ve správní radě ČKD byl významný pražský advokát Antonín Schauera, jehož předností byl jeho vysoký společenský statut, který mu dovoľoval interakci mezi různými zájmovými skupinami. Tomu odpovídalo i jeho obsazování do správních rad různých společností, jako bylo např. jeho předsednictví v Anglo- Československé bance.

Vrcholový management ČKD byl ve sledovaném období zastoupen ve správní radě E. Kolbenem, Josefem Macháčkem, generálním ředitelem Klementem Růžičkou a Václavem Koulou, kterému byla tato pozice nabídnuta jako náhrada za jeho odchod do důchodu z postu vrchního ředitele ČKD.⁶⁷

Je velmi zajímavé, že se ČKD v tomto období nepodařilo to, v čem byl velmi dobře vybaven jeho největší domácí konkurent na poli strojírenském – Škodovy závody, přímo zainteresovat ve prospěch ČKD některou velmi vlivnou politicky činnou osobu, ba přímo politickou skupinu, která by umožnila ČKD lepší přístup ke státním zakázkám.

⁶⁷ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 6, inv. č. 18, Správní rada- zápisy ze schůzí, schůze dne 8. ledna 1930.

Nemůžeme říci, že si to management ČKD neuvědomoval a nesnažil se s touto skutečností něco udělat. První snahu o nápravu tohoto problému můžeme najít v roce 1928, kdy během vyostřování konkurenčního boje mezi ČKD a Škodovkou se na zasedání výkonného výboru ČKD na toto téma nesla diskuse, při níž se místopředseda správní rady ČKD J. Preiss snažil vysvětlit situaci, která nastala v důsledku větší angažovanosti československých politiků ve Škodových závodech, zdůraznil, jaké výhody z toho plynou pro Škodovku, od upřednostňování při zadávání státních zakázek až po celkový vřelejší přístup celého státního aparátu vůči Škodovce.

Po delší diskusi bylo rozhodnuto, že se musí v co možná nejkratší době s tímto faktem něco udělat, nejlépe pokusit se přímo zainteresovat vlivnou politickou osobu z řad Republikánské strany zemědělského a malorolnického lidu (jinak tzv. agrárníků), která držela ve svých rukou politickou moc. Hned padla tři agrárníká jména, která jistě již měl před zasedáním výkonného výboru J. Preiss připravena, jednalo se o Josefa Černého, Ferdinanda Klindera a Rudolfa Berana.⁶⁸ Výkonný výbor zmocnil J. Preisse k navázání kontaktu s vybranými osobami s úkolem zjistit, za jakých podmínek by byli ochotni přímo lobovat za zájmy ČKD a získat i křeslo ve správní radě ČKD a z něho plynoucí veškeré finanční požitky.

Vybraná jména nebyla náhodná, J. Černý a F. Klindera patřili k úzkým spolupracovníkům a přátelům premiéra Antonína Švehly. U Černého to bylo dáno rodinou vazbou na Švehlu. R. Beran byl „stoupající hvězda“, byl sekretářem agrární strany a v době, kdy byl Švehla nemocen, měl velký vliv na řízení stranického sekretariátu.

Pokus o připoutání politicky významné osoby, která by měla zájem na tom, aby ČKD více profitovalo ze státních zakázek, nakonec selhal. Ani jeden z výše vyjmenovaných pánů nezasedl do správní rady ČKD, ba ani se nestal tajným bobistou pro její zájmy. Pro vysvětlení neúspěchu celého jednání nejsou žádné spolehlivé informace, jen u R. Berana se nám naskytuje vysvětlení. Přední prvorepublikový manažer Karel Loevenstein, generální ředitel Škodových závodů, si také uvědomil nadcházející význam R. Berana a snažil se ho

⁶⁸ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 11, inv. č. 20, Výkonný výbor-zápis z schůzí, Tuze důvěrná schůze výboru 14. ledna 1928.

přetáhnout do skupiny politiků přímo podporujících Škodovku. Otázkou samozřejmě zůstává, jestli ho k tomuto činu přiměla nějaká informace o tom, že se R. Berana pokouší kontaktovat J. Preiss, nebo šlo jen o náhodu. Tak jako tak, K. Loeveinstein měl větší štěstí a lepší strategii při „lovu“ R. Berana, když Beranovi nabídnul obstarání většího obnosu akcií Škodových závodů za výhodou cenu, která neodpovídala tržní ceně na akciovém trhu.

Správní rada se snažila nastalou situaci zachránit jinou akcí. Dne 21. 9. 1928 rezignuje Prof. Ing. K. Novák na svoji pozici ve správni radě a na schůzi výkonného výboru bylo doporučeno, aby uvolněné místo bylo nabídnuté Pražské úvěrní bance s dodatkem B. Maříka, aby bankou vyslaný člen správní rady „...*byl vlivný politický činitel strany agrární*“.⁶⁹ Pražská úvěrní banka vyslala do správní rady ČKD svého předsedu Leo Peterku.⁷⁰

O následných pokusech, snažících se různými způsoby připoutat k ČKD významného agrárního politika v letech 1929-1937, se nám v archivních pramenech nezachovaly zmínky. Nemůžeme ale vyloučit, že k takovým to neúspěšným pokusům dále docházelo. Přispívala tomu i doba hospodářské krize, kdy jediným spolehlivým příjmem pro podnik mohly být jediné státní zakázky. Tomuto předpokladu by odpovídalo i počet členů správní rady, kdy podle stanov měla mít správní rada 15 členů, ale v letech 1928-1938 bylo vždy obsazeno jen 14 křesel. Jedno křeslo si správní rada ponechávala pro jistotu volné, kdyby se naskytla příležitost nebo nutnost rychlého obsazení tohoto křesla politickou osobou z řad agrárníků.

Na přelomu let 1937 a 1938 se ČKD snažilo znova navázat dobré vztahy se stranou agrární, nový vrchní obchodní ředitel ČKD Jiří Hejda navrhl J. Preissovi agrárnického politika Jana Voženílka, jenž byl zároveň prezidentem Státního pozemkového úřadu, z těchto důvodů se jevil jako nejvhodnější kandidát do správní rady ČKD. Jak J. Hejda píše ve svém dopise vrchnímu řediteli Živnostenské Banky Antonínu Tillemu, jeví se J. Voženílek jako nejvhodnější osoba, jenž je dostatečně vlivná a na druhé straně dostatečně nezávislá, jak politicky, tak i materiálně. J. Hejda žádá A. Tilleho, jestli by mohl v nejbližší době s J.

⁶⁹ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 11, inv. č. 20, Výkonný výbor-zápisy ze schůzí, schůze výboru 21. září 1928.

⁷⁰ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 6, inv. č. 18, Správní rada-zápisy ze schůzí, mimořádná schůze 8. listopadu 1928.

Voženílkem navázat osobní styk a nabídnout mu výše uvedenou možnost.⁷¹ Ale ani tentokrát se ČKD nepodařilo prolomit nepřízeň ze strany agrárníku a J. Voženílek nezasedl do správní rady ČKD. Můžeme konstatovat, že v období 1928-1938 se ve správní radě ČKD neobjevil ani jeden významný člen z politických kruhů agrární strany, i když se o to nejvyšší vedení ČKD neúnavně usilovalo. Stojí zde otázka, proč se to v tomto desetiletém období nepovedlo, když si musíme uvědomit, že pro příslušnou osobu, která by zasedla do správní rady ČKD, to znamenalo nezanedbatelný přísun peněz vyplývající z postavení ve správní radě. V tomto případě zde peníze nehrály svoji roli. Nejspíše nejdůležitějším faktorem, který měl vliv na nastalou situaci, byla celková politická orientace ČKD. Podnik patřil, jak již bylo řečeno v minulé kapitole, do průmyslového koncernu Živnostenské banky. Živnostenská banka i její představitelé byli přímo spojeni se stranou Národní demokracie, která byla po většinu trvání První republiky chápána jako opoziční vůči tzv. Hradu, a ve třicátých letech „koketující“ s fašismem.

V letech 1928 až 1938 zasedali ve správní radě jen dva aktivní politici, členové Parlamentu Československé republiky. Byli jimi senátor Jan Rozkošný a poslanec Judr. Josef Dolanský, první reprezentující agrárníky a druhý stranu lidovou. J. Rozkošný nebyl pouze členem správní rady ČKD, ale měl i další významné funkce, jako bylo jeho předsednictví v Moravské agrární a průmyslové bance v Brně, Ústředním svazu českých hospodářských společenstev v republice Československé a zasedal ve dvou senátních výborech: ve výboru národohospodářském a rozpočtovém a v zahraničním výboru. Rozkošného postavení uvnitř agrární strany nebylo tak silné. Proto nemohl hrát roli, která by mu jinak v jeho postavení dovolovala efektivnější prosazování podnikových zájmů.⁷² Významnější, co se týče politického vlivu, byl ale další člen správní rady ČKD J. Dolanský. V letech 1921-1926 ministr spravedlnosti a zásobování, v roce 1930, kdy byl kooptován do správní rady, byl už

⁷¹ AČNB, fond ŽB, S VIII/d -11/7, Českomoravské strojírny Praha, Různé 7, dopis Jiřího Hejdy dne 12. ledna 1938.

⁷² František Sekanina, Album reprezentantů všech oborů veřejného života Československého, Praha 1927, s. 1104.

jen řadovým poslancem působícím v několika poslaneckých výborech, jako byl inkompatibilní výbor a výbor ústavně právní.⁷³

Personální politika uplatňována ČKD vždy nenašla stoprocentní pochopení u všech akcionářů. V době hospodářské krize v první polovině třicátých let 20. století, kdy se velmi rapidně zhoršuje finanční situace ČKD a vedení není schopno vyplácet ani tu nejnížší dividendu, která nejvíce zajímá drobné akcionáře, dochází k vyhocení rozepří mezi drobnými akcionáři a správní radou. Jedním z bodů nespokojenosti se stávají právě politicky činné osoby ve správní radě.

K takovému nesouhlasu došlo na valné hromadě ČKD v roce 1932, kdy mluvčí drobných akcionářů Doležal a Friš doporučují, aby „*byla správní rada co nejdříve omlazena* (průměrný věk členů správní rady se v této době pohyboval okolo 65 let, J.J.), *požitky z tantiem a prezenčních známek sniženy a aby ze správní rady odešli politicky činné osoby.* (Zde Friš naráží na J. Dolanského, J. Rozkošného a R. Rašeho, J.J.) *a místo nich byl zvolen členem správní rady někdo z maloakcionářů* (v tomto případě myslel svoji osobu, J.J.)“⁷⁴ Tyto návrhy maloakcionářů neměly samozřejmě šanci projít při hlasování a z jejich strany nikdy nedošlo k ovlivňování personálních záležitostí ve statutárních orgánech ČKD. Zarážející je Frišův návrh na „odpolitizování“ správní rady, spíše ukazuje na maloakcionářovu neprozíravost, popřípadě osobní averzi vůči zmíněným osobám, protože v přepolitizovaném československém hospodářství bylo naprostou nutností mít politicky činné osoby ve správní radě.

Dalším statutárním orgánem, reprezentující užší kolegium správní rady, byl výkonný výbor, jehož členové svým exkluzivním postavením stáli nad ostatními členy správní rady. Počet osob zasedajících v tomto výboru se postupně snižoval, v roce 1928 měl výbor sedm členů a o deset let později už jich měl jen pět. Správní rada se dohodla, že se nebudou obsazovat místa ve výkonném výboru uvolněná úmrtím jejich členů, ale že postačí, aby se

⁷³ Společná Česko- Slovenská parlamentní digitální knihovna,
<http://www.psp.cz/eknih/1935ns/ps/rejstrik/jmenny/DA.HTM>

⁷⁴ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 3, inv. č. 13, Výroční zpráva za rok 1931.

výbor ustálil na pěti členech, což znamenalo v důsledcích upevňování moci členů výkonného výborů.

Od vzniku ČKD až do léta 1929 se výkonný výbor skládal ze sedmi členů. V této době měli tito představitelé mnohem větší faktické pravomoci pro řízení celého koncernu, než v pozdějších letech, kdy jejich funkce budou postupně přecházet na nově utvořené generální ředitelství a členové výkonného výboru nebudou mít již takový bezprostřední vliv na každodenní běh podniků.

Do funkcí předsedy a dvou místopředsedů správní rady byli zvoleni v roce 1928 B. Mařík, který svým postavením měl ČKD reprezentovat na veřejnosti, ať se jednalo o významné společenské akce nebo důležitá obchodní jednání; V. Škarda, který obstarával veškeré právní a správní záležitosti ČKD; a J. Preiss, jenž neměl přímo určenou funkci v ČKD, u něho postačovala reprezentativní úloha na veřejnosti. Zývajících počet členů výkonného výboru byl doplněn z členů správní rady. Technické záležitosti a dohled nad vysočanskou továrnou obstarával E. Kolben. Dalšími členy byli J. Macháček, který zastával funkci nejvyššího obchodního představitele a k tomu měl dohled nad všemi odděleními v Libni, a F. Mellan dohlížeč nad Blanskem a Karlínem a k tomu se staral o hospodářský chod celého závodu. Posledním členem výkonného výboru byl K. Dimmer, který taktéž jako J. Preiss měl jen funkci reprezentativní a do správy podniku nezasahoval.⁷⁵

Toto složení výkonného výboru vydrží do období léto – podzim roku 1929, kdy postupně umírají jeho dva členové, a to J. Macháček a B. Mařík. Poslední oběť, kterou si vybralo stáří, byl V. Škarda, jenž nebyl na postu předsedy správní rady ani čtyři měsíce, a ke konci března 1930 umírá. Tím dochází ke změně složení výkonného výboru a ustálení počtu jeho členů na pěti jedincích. Z postu předsedy správní rady je do výkonného výboru roku 1930 zvolen J. Preiss a členové správní rady E. Kolben, F. Mellan, K. Dimmer a generální ředitel ČKD K. Růžička. S kooptováním J. Třebického roku 1932 do správní rady a jeho po roce následné zvolení místopředsedou, bylo jeho osobou nahrazeno místo ve výkonném výboru uvolněné úmrtím K. Dimmera. Toto personální složení výkonného výboru roku 1933

⁷⁵ AČNB, fond ŽB, SVIII/d-11/3, Zprávy pro ředitelství 1920, mimořádná schůze 31. srpna 1927.

vydrželo do doby, než v roce 1936 umírá jeho člen F. Mellan, a správní rada na jeho uvolněné místo dosadila A. Tilleho.

Každá funkce v takovýchto statutárních orgánech přinášela pro zainteresované osoby finanční ohodnocení za vynaloženou „námahu“. Ze své pozice měl každý člen nárok na určité procento tantiem z prokázaného čistého zisku společnosti a k tomu ještě nárok na finanční náhradu za čas strávený ve statutárních orgánech, kterým se říkalo prezenční známky, a byly ohodnoceny na 300 K za účast na zasedání. Procento tantiem záviselo na postavení, které příslušná osoba měla v hierarchii statutárních orgánů. Jako příkladu, kolik si mohl vydělat takovýto člen Správní rady a Výkonného výboru, jsem užil rok 1930, který se mi jeví jako nejvhodnější, protože v tomto roce ČKD dosáhlo nejvyššího čistého zisku ve studovaném období 1928-1938, a díky tomu se i maximalizovaly příjmy členů statutárních orgánů.

	Finanční ohodnocení členů statutárních orgánů ČKD r. 1930					
	Celkem schůzí statutárních orgánů	Finanční odměna za schůze (Kč)	Tantiema z čistého zisku (Kč)	Celkový obnos za funkce ve statutárních orgánech (Kč)	Počet vlast. akcií ČKD (kusů)	Celkový obnos obdržený od ČKD- prezenční známky, tantiema dividenda * (Kč.)
J. Preiss	46	13 800	348 105	361 905	100	389 405
F. Mellan	118	35 400	323 105	358 505	100	386 005
E. Kolben	116	34 800	323 105	357 905	1000	632 905
K. Dimmer	33	9 900	323 105	333 005	2413	996 580
V. Koula	11	3300	191 552	194 852	270	269 102
A. Schauer	8	2 400	191 552	193 952	25	200 827
O. Nekvasil	11	3300	191 552	194 852	1426	587 002
F. Hruška ***	5	1 500	95 776	97 276	230	160 526
J. Rozkošný	11	3 300	191 552	194 852	25	201 727

L. Peterka	9	2 700	191 552	194 252	25	201 127
J. Dolanský	8	2 400	191 552	193 952	25	200 827
R. Raše ***	4	1 200	95 776	96 976	25	103 851
A. Tille	6	1 800	143 664	145 464	170	192 214
J. Novotný**	4	1 200	95 776	96 976	180	146 476
V. Škarda **	29	8 700	80 776	89 476	700	281 976

* dividenda za obchodní rok 1930 činila 275 Kč za akcií

** úmrtí v roce 1930

*** dodatečné kooptování během roku 1930

Pramen: SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 5, inv. č. 17, Tantiemi a prezenční známky za obchodní rok 1930.

Podle tabulky si průměrně předseda a místopředsedové „přišli“ na 300 000 Kč a pouhým členům byl za tento obchodní rok průměrně vyplacen obnos, který se pohyboval pod hranicí 200 000 Kč.⁷⁶ Kdybychom vzali i v úvahu dividendu, kterou dostávali za svoje akcie ČKD, zjistíme, že byli díky ČKD velmi dobře zaopatřeni. K. Dimmer, držitel druhého největšího balíku akcií hned po Živnostenské bance, obdržel za rok 1930 částku blížící se k jednomu miliónu korun. Takovéto vysoké částky museli členové správní rady a výkonného výboru v letech 1933-1935 oželeť z důvodu ztrátových roku z důvodů hospodářské krize, kdy se v tomto období nevyplácely žádné tantiemy a ani žádná dividenda. Jediné příjmy jim plynuly z prezenčních známek. Můžeme se zamyslet nad tím, jestli za těchto podmínek bylo členství ve statutárních orgánech ČKD pro ně lukrativní nebo ne, když jim z toho neplynuly skoro žádné příjmy. Jediné co jim to v této době přinášelo, byl společenský kredit, který vyplýval z jejich pozice v ČKD, i když „zadarmo“.

3. Organizační vývoj ČKD v letech 1928 -1929

V hospodářském životě zaujímají výjimečně důležitou úlohu podnikatelé a manažeři, kteří umožňují cestu technických novinek ke spotřebiteli. Podnikatelé a manažeři by měli mít určité předpoklady, které jim umožní být schopni rychlého strategického rozhodování a umožní posoudit, jaký má nový technický či technologický objev význam pro ekonomiku celého podniku.

Ve 20. století dochází k změně definice pojmů podnikatel a manažer. Ke konci 19. století je podnikatelova role chápána jako funkce vlastníka, manažera i hlavního technika. Po skončení první světové války začíná na důležitosti nabývat funkce vrcholového manažera, jenž je zaměstnanec a ne už tak často vlastník, má za úkol předvídat „budoucnost“ celého hospodářského sektoru a díky svým interpretacím hospodářských informací by měl mít schopnost usměrňovat celkový chod svěřeného podniku v tržním hospodářství. Hybnou silou popohánějící manažera je touha po zisku a osobní prestiži, která je mu dána díky jeho vysokému postavení v podniku.

Do českého prostředí vnáší tyto nové trendy v manažerském přístupu v podnikání Ing. Emanuel Šlechta⁷⁷, který se systematicky zabýval otázkou organizace výroby a provozu průmyslových podniků. Šlechta patřil v meziválečném období k nejpovolanějším osobám věnujícím se této problematice. Zkušenosti nabyté během tříletého studijního pobytu v USA se snažil předávat české veřejnosti za spolupráce s Masarykovou akademií práce, jež měla obdobnou úlohu.⁷⁸

E. Šlechta zformuloval základní zásady chování, které měl manažer dodržovat, aby jeho práce byla efektivní. Tyto primární úkoly manažera platily i ve vedení ČKD.

V tomto případě to znamenalo vytvořit základní rámec manažerské a obchodní strategie svěřené hospodářské jednotky, ať se jedná o celý podnik, nebo jen jeden z jeho

⁷⁷ Emanuel Šlechta (19. 2. 1985 –17. 3. 1960), český technik, národohospodář a politik.

⁷⁸ Masarykova akademie práce byla založena 31. 3. 1919. Zabývala se samostatným výzkumem v otázkách vědeckého řízení práce jak v teoretické tak i v praktické rovině. Své poznatky předávala československé veřejnosti za pomoci přednášek a vlastní publikační činnosti.

menších hospodářských útvarů. Dále by měl dbát na prevenci – spíše předcházet nedostatkům, než pak řešit problémy, kterým se dalo vyhnout. Manažerův zájem by neměl směřovat pouze na podnik a jeho chod, ale měl by se také zaměřit na spotřebitele a jeho maximální spokojenost.

Významným bodem, kterým se musel manažer zabývat, byla otázka organizace a řízení, jež jsou jedním z nejdůležitějších faktorů hospodářského života podniku. Aby byl závod úspěšně řízen, musí být nejdříve organizován. To znamená stanovit plán pro rozdělení chodu podniku na výrobní jednotky tak malé, že je budou schopni řídit jednotlivci, kteří opět zároveň musejí pracovat společně. Naopak systém řízení je metodou, která určuje a uskutečňuje provádění autority v jednotlivých organizačních částech závodů.⁷⁹

3. 1 reorganizace ČKD 1928-1929

Po zdárném fúzování První českomoravské - Kolben se strojírnou Breitfeld - Daněk vyvstala před nově vzniklým koncernem ČKD otázka, jak co nejlépe a v co možná nejkratším čase provést sloučení veškerých továren, jak po stránce organizační, tak i výrobní. Zároveň provést s tím i spojené personální přesuny na vedoucích pozicích v ČKD. Vytvoření nové organizační a řídicí soustavy v ČKD bylo velmi aktuální, poněvadž vývoj továren Českomoravské - Kolben a Breitfeld - Daněk byl během posledních padesáti let velmi dynamický. Avšak řízení podniků zůstávalo ve starých zaběhnutých kolejích dobře fungujících pro průmyslový podnik 19. století o pár stovkách zaměstnanců, ale pro moderní podnik zaměstnávající několik tisíc zaměstnanců už to bylo nedostačující. ČKD za účelem udržení si trhu a schopnosti čelit konkurenci se muselo začít zaobírat myšlenkou změny v úpravě systému výroby a řízení koncernu podle tehdejších platných zásad vědeckého řízení práce.

Nová organizace výrobních a řídicích orgánů byla pro nově vzniklý koncern ČKD velmi aktuální. Hlavními důvody byla velká roztříštěnost provozů nalézající se v různých

⁷⁹ Emanuel Šlechta, Organizace průmyslového závodů, Praha 1930, s. 51.

lokalitách a nutnost sjednocení výroby produktů, které duplicitně měla ve svém sortimentu jak firma Českomoravská - Kolben, tak i Breitfeld - Daněk.

Výrobní provozy ČKD se po fúzi nacházely v pěti geografických lokalitách: Praha - Karlín, Praha - Libeň, Praha - Vysočany, Slaný, Blansko na Moravě⁸⁰ a zabíraly plochu 1 500 000 m², z toho budovy 250 000 m². Co se týče maximálního využití zastavěné plochy, nejhůře na tom byla lokalita Praha – Libeň, kde budovy zaujímaly až 51 % plochy.

První reorganizaci můžeme datovat léty 1928-1929, kdy v době po fúzi s firmou Breitfeld - Daněk byly vydány výkonným výborem na podzim roku 1927 směrnice k vypracování nové organizace řízení všech závodů, a to jak bývalé Českomoravské - Kolben tak i Breitfeld - Daněk. O této organizaci z let 1928-1929 se nám do dnešních dnů nedochovaly podrobnější informace v podobě diagramu organizace a řízení, jako je tomu v pozdějších letech, které by nám blíže osvětlily fungování a kompetence jednotlivých řídicích složek. Z dostupných pramenných materiálů se můžeme pokusit sestavit jen přibližný model organizace ČKD v letech 1928 - 1929.

Nabízí se otázka, zdali vůbec takovéto schéma existovalo a jestli byly přesně vymezeny konkrétní úlohy a kompetence ve vedení ČKD. Kdyby toto existovalo, nedocházelo by k překrývání pravomocí jednotlivých řídicích orgánů ČKD a interní fungování podniků by netrpělo tak velkou těžkopádností. Nejvíce se problém projevoval v obchodních záležitostech, v neschopnosti rychlého a pružného reagování na nové pobídky.⁸¹

Podle podnikových stanov přijatých v roce 1928 se struktura řízení ČKD začala dělit do dvou základních organizačních jednotek v podobě centrálního řízení celého koncernu (tzv. ředitelství) a řízení jednotlivých výrobních provozů. Centrální ředitelství se staralo o celkový chod koncernu. Pro lepší orientaci při interpretaci budoucích organizačních změn budu tuto organizační jednotku již nazývat generálním ředitelstvím, i když ve sledované době tento název nenesla. Činnost centrálního ředitelství a jeho kompetence plně odpovídaly působnosti

⁸⁰ Libeň a Vysočany byly továrny firmy Českomoravská-Kolben. Karlín, Slaný a Blansko byly provozy zaniklé firmy Breitfeld-Daněk.

⁸¹ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 11, inv. č. 20, Výkonný výbor- zápisy ze schůzí, tuze důvěrná schůze dne 14. ledna 1928.

generálního ředitelství (centrální řízení koncernu, dohled nad jednotlivými provozy, plánování celkové strategie koncernu jak na bázi manažerské, obchodní, výrobní atd.)



Generální ředitelství se skládalo ze tří částí, a to vedoucího ředitelství, vrchního ředitelství, ředitelství provozního a unifikačního.

Nejvýše v hierarchii v generální ředitelství stálo vedoucí ředitelství, které se zabývalo hlavně reprezentativní činností tj. komunikací se státními orgány. Představitelé vedoucího ředitelství reprezentovali ČKD na veřejnosti při významných akcích, jako byly například technické výstavy atd. Pod kompetence vedoucího ředitelství patřil i dohled nad jednotlivými továrnami. Správní rada zmocnila vedoucí ředitelství, aby vyřizovalo určité povinnosti, které jim správní rada na svém zasedání uloží. Mezi tyto přenesené povinnosti např. patřily personálie na nižší úrovni (přijímání a propuštění dělníků, úředníků). Členy ředitelství byli B. Mařík, V. Škarda, J. Macháček, E. Kolben, F. Mellan, tyto představitelé byli zároveň členy výkonného výboru.

Z hierarchického hlediska pod vedoucím ředitelstvím stálo vrchní ředitelství, které se zaobíralo vedením všech závodů a z této své funkce de facto řídilo denní chod celého ČKD.

Správní rada do čela vrchního ředitelství jmenovala jako vrchního ředitele Ing. Václava Koulu, který měl na starosti vedení všech továren. V. Koula patřil mezi naše přední odborníky v elektrotechnice. (Dostal například cenu Masarykovy akademie práce za přínos pro elektrifikaci Československa.⁸²) Koulovým zástupcem pro záležitosti technické byl ustanoven vrchní ředitel Ing. Gustav Palouš. Posledním členem vrchního ředitelství byl vrchní ředitel František Hoffmann, jenž měl na starosti zastupovat V. Koulu v obchodních a správních záležitostech.⁸³

Tomuto triu vrchních ředitelů bezprostředně podléhalo ředitelství provozní a unifikační, jenž fungovalo jako poradní sbor a pomocný orgán vrchního ředitelství. V tomto období mělo i velmi důležitou funkci, jak to již vyplývá z jeho názvu - unifikační. Díky návrhům a doporučením tohoto ředitelství docházelo k celkové reorganizaci rozdělení závodů na jednotlivé výrobní, respektive správní jednotky. Ředitelství provozní a unifikační se skládalo z vrchního ředitele Ing. Antonína Kruliše a jeho zástupců: vrchního ředitele Ing. Vojtěcha Kryšpína, který měl na starosti i vrchní dohled nad Libeňskou strojírnou. V. Kryšpín byl původně konstruktér parních lokomotiv a vytvořil nové schéma jejich označování, které bylo díky své jednoduchosti a výstižnosti vysoce oceňováno i odbornou veřejností v cizině.⁸⁴ Posledním z vrchních ředitelů Ing. Františka Kec, který byl zároveň ředitelem automobilky Praga a i hlavním konstruktérem automobilky.

Během let 1928 - 1929 bylo při reorganizaci provozů vytvořeno šest skupin provozů (továren) na lokální bázi zajišťující řízení celého koncernu ČKD: Karlín, Libeň - strojírna, Libeň - automobilka, Vysočany, Slaný a Blansko. Každý tento provoz vedl jmenovaný ředitel se svým zástupcem, k jejich povinnostem patřilo zajišťování denního chodu provozů, a to jak po stránce dílenské, tak i technické. U některých specifických oborů se zabývali i stránkou obchodní. Administrativní záležitosti jednotlivé továrny zajišťoval zvlášť jmenovaný ředitel.

⁸² SOA Praha, fond ČKD, a.s. Praha (1927-1945), karton 108, inv. č. 283, Vynikající výkony inženýru, zápis ze dne 21. 12. 1929.

⁸³ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 11, inv. č. 11, Schůze výkonného výboru ze dne 6. září 1927.

⁸⁴ Studie o technice v českých zemích 1918-1945, díl V, Praha 1995, str. 401.

S novou organizací továren souviselo i přesunutí výrobních oborů, které byly totožné jak v bývalé Českomoravské – Kolben, tak v Breitfelt - Daněk, do jedné továrny v koncernu, tak aby bylo zajištěno co nejlepší využití možností v racionalizaci a normalizaci provozů.

Mezi těchto šest reorganizovaných továren patřila lokace v Karlíně pod vedením ředitele F. Morávka a zástupce pro věci administrativní ředitele Malého. Továrna v Karlíně byla původně centrem bývalé Daňkovy továrny a díky tomu se v tamějších továrních budovách nalézala výroba široké škály produktů. Ale management nového koncernu ČKD rozhodl, že bude účelnější postupně veškerou výrobu převést buď do továren v Libni, nebo ve Vysočanech a karlínské budovy, respektive pozemky, na nichž se tyto budovy nalézaly, využít na jiné účely. Tento přesun bude probíhat po celé zbývající tři roky, až se z Karlína stane jen administrativní centrum celého ČKD. Ale to bychom ještě předbíhali událostem.

V roce 1928 se v Karlíně doposud nacházely tyto výrobní obory: výroba strojů pro cukrovarnická zařízení, lihovarnická a pivovarnická zařízení, ústřední topení, jatka a chladiřenská zařízení. Tyto obory přímo vedl ředitel karlínského provozu F. Morávek. Vesměs se tyto obory před fúzí nacházely i v Libni, tím, že se prozatímne ponechaly v Karlíně, mohlo vedení ČKD přistoupit ke zrušení příslušných libeňských oborů. Tím se částečně vyřešil velmi palčivý problém s nedostatkem prostoru na libeňských pozemcích, které nedávaly již takové možnosti k rozšiřování provozů pomocí výstavby nových budov. Tento problém se nejvíce týkal libeňské automobilky Praga.

Do Karlína byla dále z Libně přenesena i veškerá oddělení automobilky, jež byla určena k bezprostřednímu styku se zákazníkem, ať se jednalo o centrální prodejnu automobilů, opravnu drobných závad, garáže či velký sklad náhradních dílů. Vedení si od tohoto to skutk slibovalo lepší přístup k zákazníkovi, který doposud musel cestovat až do Libně.⁸⁵

Další továrna ČKD byla v Libni, po správní stránce se dělila na dvě jednotky. Jednou byla Libeň - strojírna pod vedením vrchního ředitele V. Kryšpína, o stránku administrativní

⁸⁵ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 3, inv. č. 13, Výroční zpráva za rok 1928.

se staral ředitel Vladislav Žižka. Druhou tvořila Libeň- automobilka v čele s vrchním ředitelem F. Kecem a zástupcem Ing. Rudolfem Stolleem.

Libeň - strojírna se zabývala výrobou lokomotiv. Obdobná výroba bývalé firmy Breitfeld - Daněk ve Slaném byla zrušena. V libeňské strojírně se nalézaly dále vedle výrobního oboru lokomotivního i obory všeobecného strojírenství, obor kotlárna, výroba parních strojů a diesel motorů.⁸⁶

Největší část libeňských továren zabírala místní automobilka značky Praga, která svým neustálým zvětšováním výrobní kapacity potřebovala čím dál tím více místa pro nové moderní výrobní provozy. Aby tomuto požadavku bylo vyhověno, byly vesměs staré obory, které byly tak spjaté s počátky libeňské továrny, přesouvány na jiná místa. Mezi tyto obory patřila např. v minulosti proslavená První Českomoravská mostárna, která byla v roce 1928 - 1929 přesunuta do Slaného.

Poslední provozem nalézajícím se v pražské lokalitě byly Vysočany s jednou z největších elektrotechnických továren v tehdejší Československu. Zabývala se výrobou široké škály produktů, od malých elektromotorů až po celé elektrárny. Výhodné vysočanské podmínky, ať se jednalo o dostatek volného prostoru, nebo dobré dopravní možnosti v podobě železnice, byly brzy využity k rozšíření výrobní kapacity ČKD. Do této doby se ČKD a před tím i První českomoravská potýkala s problémem v absenci velké a moderní slévárny. Stará slévárna v Libni a ve Vysočanech a k tomu i nedávno získaná Daňkova slévárna v Karlíně nepostačovaly k moderní a hlavně kvalitní výrobě slévárenských odlitků.⁸⁷ Z tohoto důvodu bylo rozhodnuto ve Vysočanech postavit moderní slévárnu kovů, která by pokryla veškeré potřeby celého koncernu ČKD. Správní rada vedením vysočanského závodu pověřila ředitele Dubského, administrativou Vysočan se zabýval ředitel Lahola.⁸⁸

Jedna z mimopražských továren se nalézala ve Slaném, kde firma Breitfeld - Daněk vyráběla parní lokomotivy a jiné strojírenské produkty. Od roku 1928 docházelo v továrně ve

⁸⁶ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 6, inv. č. 18, Správní rada- zápisy ze schůzí, schůze dne 8. listopadu 1927.

⁸⁷ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 3, inv. č. 13, Výroční zpráva za rok 1928.

⁸⁸ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 11, inv. č. 11, Schůze výkonného výboru ze dne 14. října 1927.

Slaném k obměně vyráběného sortimentu. Na doporučení provozního a unifikačního ředitelství byla ve Slaném zrušena veškerá výroba odlitků a lokomotiv. Napříště se se Slaným počítalo jako s provozem, kde se budou nadále vyrábět jen železné konstrukce, mosty a ocelová lana. Z tohoto důvodu byla v Libni zrušena tamější mostárna a výrobní prostředky a zaučený personál přesunut do Slaného. Z Libně byla dále do továrny ve Slaném přesunuta i část výroby automobilky Praga, a to zejména výroba traktorů a zemědělských strojů. Tímto si management ČKD uvolňoval prostor v libeňské automobilce, aby byla její výrobní kapacita využívána nadále jen na produkci osobních a nákladních automobilů. Vedení závodů ve Slaném bylo ponecháno zdejšímu dlouholetému řediteli Štědranskému.⁸⁹

Poslední ze šesti továren se nalézala v Blansku na Moravě. Její dislokace dávala blanenským provozům zvláštní postavením, nebylo pod takovou kontrolou pražské centrály. Strukturální změny ve smyslu centralizace provozů, které postihly všechny závody ČKD, se Blansku většinou vyhnuly. V pražských továrnách, přestože se nacházely v různých pražských lokalitách, bude postupně docházet k centralizaci. Zde mám na mysli zejména soustřeďování jednotlivých továrních skladů pod jednotnou správu, která měla zajistit lepší hospodaření a kontrolu skladovaného materiálu, s tím souvisel i centrální nákup potřebných surovin a materiálu.

Celková struktura blanenských provozů odpovídala organizační struktuře malého závodu se všemi řídicími prvky. Továrna se sama musela starat o nákup surovin, její sklady byly vyčleněny z centrálního řízení a kontroly skladů. Od června 1928 se staral o chod blanenských továren ředitel Ing. Jakub Karásek, na post jeho zástupce byl jmenován ředitel Ing. Loeb. Této továrně byla přidělena podle nové výrobní organizace výroba vodních turbín a mlýnských strojů.⁹⁰

Po prvním roce fungování této organizační struktury se zanedlouho ukázala úskalí. Jednalo se hlavně o strojírenské provozy nacházející se ve Slaném, Karlíně a v Libni. Při plánované racionalizaci strojírenské výroby, která měla vést k co největší sériové výrobě a

⁸⁹ Tamtéž.

⁹⁰ Tamtéž.

tím i snižováním výrobní režie, toto rozdělení strojírenství do třech samostatných jednotek bylo přítěží. Na zasedání správní rady a výkonného výboru bylo rozhodnuto tento problém vyřešit a na podzim roku 1928 vydalo vrchnímu ředitelství nařízení, které mělo vyřešit centralizaci správy a řízení veškerých strojírenských provozů.

Proto 1. ledna 1929 vznikla nová organizační jednotka nazvaná Strojírna ČKD, jenž v sobě slučovala veškeré strojírenské provozy nalézající se ve Slaném, Karlíně a v Libni pod společné vedení v Libni.⁹¹ Tímto centrálním sloučením strojíren se mělo docílit zjednodušení styku mezi těmito továrnami, aby nemusel probíhat zdlouhavým způsobem přes vedoucí oddělení jednotlivých továren, jako bylo například ředitelství. Díky utvoření jednoho centra řízení těchto továren byly odstraněny problémy způsobené komunikací mezi továrnami. Uvedu zde jeden z mnoha příkladů. Většina strojírenských oborů nevyráběla konkrétní produkt od počátku až do finální podoby, ale část prací zadávala dílna, která měla tento produkt vyrobit, i jiným oddělením strojírny, které byly lépe zařízené na vyžadovaný úkon. To nebyl problém, pokud tato část výroby byla zadána dílnám nalézající se ve stejné lokalitě a tím pádem patřící pod stejné vedení, neboť odpadaly složité administrativní úkony a dílčí zakázka se podala přímo. Ale oříšek nastal, když se dílčí výroba musela zadávat do strojírny nalézající se v jiném závodě a tím i pod jiným vedením a administrativou. Docházelo k zdlouhavé byrokratizaci a komunikaci mezi dvěma továrnami, a to si samozřejmě vyžadovalo větší úřednický aparát. Tím se prodražovala výroba a rostla celková cena výrobků.

Sloučením se dále mělo dosáhnout lepšího využití strojního zařízení, vedení ČKD si slibovalo i získání lepšího přehledu o postupu práce v technických kancelářích a dílnách.

Vedením Strojírny ČKD byl po stránce technické pověřen vrchní ředitel V. Kryšpín, administrativními a účetními otázkami se zabýval ředitel VI. Žižka. Nově byl do Libně přeložen z vysočanské továrny ředitel Dubský, který se v Libni staral o věci dílenské. Bývalí vedoucí ředitelé strojírenských provozů (Karlín, Libeň, Slaný) zůstali na svých funkcích, ale jejich pravomoci byly omezeny, pod svojí kontrolou si zachovali technické a dílenské

⁹¹ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 43, inv. č. 164, Vyhláška vrchního ředitelství č. 39 ze dne 27. prosince 1928.

kanceláře, dále pokladnu, výplatní a mzdové kanceláře a expedici zhotovených výrobků. Centrální vedení Strojírny ČKD v Libni převzalo od jmenovaných strojíren veškerou evidenci objednávek a jejich vyřizování. Z hlediska normalizace bylo doporučeno, aby veškeré tiskopisy byly jednotné a i fakturace probíhala na stejném principu ve všech strojírenských provozech.

Velmi důležité bylo i vytvoření nového systému řízení centrálního skladu Strojírny ČKD, kdy příslušný sklad vedl dokonalejší evidenci příjmu a výdeje materiálů pro jednotlivé provozy a dílenské sklady. Podle těchto údajů mohl centrální sklad lépe hospodařit se svěřeným materiálem a ústřednímu nákupnímu oddělení v Libni zadávat své požadavky na nákup potřebného materiálů.

3. 2 reorganizace obchodního oddělení

Díky nedostatku pramenného materiálu nemůžeme blíže prozkoumat, jakým způsobem probíhala reorganizace uvnitř jednotlivých provozních skupin, jakým způsobem docházelo ke komunikaci mezi vedoucím ředitelstvím, vrchním ředitelstvím a továrnami. Velmi palčivá je nevědomost o organizaci a řízení obchodního oddělení, v archivních pramenech můžeme k této problematice nalézat jen nepřímé informace. V letech 1928 - 1929 chyběl centrální obchodní orgán, z tohoto důvodů každá továrna získávala vlastní obchody a oddělení zodpovědné za obchod příslušné továrny podávalo jen zprávu vrchnímu řediteli ČKD zodpovědnému za tuto problematiku, v tom to případě vrchnímu řediteli F. Hoffmannovi. Jako příklad můžeme uvést automobilové oddělení ČKD, kdy se automobilka nezabývala jen výrobou vozů, ale i veškerým obchodem, ať se jednalo o vnitrostátní nebo exportní obchodní záležitosti. Vedení automobilky se staralo i o jednotlivé tovární prodejny Praga rozmístěné po celém Československu.

Decentralizace správy kladla velké nároky na vedoucí funkcionáře továren. Ředitel továrny se nestaral jen o denní technické a dílenské záležitosti, ale musel se důkladně zabývat i obchodními problémy. Z těchto důvodů se zanedlouho se začalo projevovat vysoké

pracovní zatížení jednotlivých ředitelů, které si začalo nejvíce projevovat v obchodních záležitostech.

Ředitele továren byli vesměs vystudování technici, bylo pro ně samozřejmě snadnější věnovat se technickým problémům, ke kterým měli díky svému profesnímu zaměření blíže, než dosti abstraktní problematice obchodní. Ale pro dobré fungování moderního podniku je obchod tou nejdůležitější složkou. Je jednoduché díky moderním poznatkům vyrábět kvalitnější a lacinější výrobky, ale když bude podnikům chybět funkční obchodní organizace, nebude schopen tyto své produkty výhodně prodávat a veškerá reorganizační změny vyznějí do prázdna.

Management ČKD si začal tuto problematikou brzy uvědomovat a pokusil se o nápravu vydáním nové organizační směrnice obchodního oddělení, která měla pomoci předcházet těžkostem, které vyplývaly z decentralizace v obchodních záležitostech. V polovině roku 1929 dochází ke změně ve vedení obchodu vytvořením dvou nových oddělení zaměřených na lepší kontrolu a vedení obchodů. Od 1. července 1929 je svěřen prodej veškerých výrobků ČKD Ústřednímu prodeji pro odbyt v tuzemsku a Exportnímu oddělení pro odbyt v zahraničí, které byly tímto rozhodnutím nově vytvořeny. Vedení ČKD dva nové odbory nabádalo k co největší spolupráci, být v neustálém styku a ve společných záležitostech postupovat v dohodě. Obě oddělení přímo podléhala kontrole vrchního ředitele G. Palouše, který nahradil v kontrole obchodních záležitostí F. Hoffmanna.

Vedením nově vytvořeného exportního oddělením byl pověřen ředitel Ing. Jaroslav V. Růžička.⁹² J. V. Růžička bude mít na starosti export ČKD až do období Protektorátu Čechy a Morava a během této dlouhé doby prokáže svojí maximální profesionalitu, hlavně v období druhé poloviny 30 let, kdy ČKD bude 20 – 30 % své produkce vyvážet do zahraničí, a to hlavně v podobě vojenských zakázek. Tento úspěch byl dán jednak vysokou kvalitou nabízeného zboží, ale z větší části právě osobním přístupem J. V. Růžičky, který byl schopen a ochoten velmi rychlého a flexibilního přístupu k jednotlivým zahraničním zákazníkům.

⁹² SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 43, inv. č. 164, Dodatek k vyhlášce vrch. ředitelství č. 45 ze dne 16. července 1929.

3. 3 obtíže v kooperaci ve vedení ČKD

Faktor, který ztěžoval řízení ČKD, byl vysoký počet osob s titulem vrchní ředitel. I když můžeme V. Koulu považovat za nejvýše postaveného vrchního ředitele, byl pouze jedním z šesti vrchních ředitelů. V této době chybí v ČKD jasně daný „vůdce“, kterému by byl přidělen i odpovídající titul např. generální ředitel, který by nikoho nenechával na pochybách, kdo je v podniku nejvyšší instancí a kdo se komu zodpovídá. Tento problém bude vyřešen až na podzim roku 1929 s příchodem Ing. Klementa Růžičky do ČKD na nově vytvořený post generálního ředitele.

Otázkou také samozřejmě zůstává, jak se tento systém vedení, která můžeme označit za těžkopádný, projevoval na chodu ČKD. Nyní se budu podrobněji zabývat příkladem z roku 1929, který nám přiblíží, jak vypadala takováto „těžkopádnost“.

Potřeba velkého počtu kvalitních a zároveň levných odlitků pro automobilku Praga si vyžádala stavbu nové slévárny ve Vysočanech. Projekt slévárny byl schválen ihned po fúzi Českomoravské - Kolben s Breitfeld - Daněk. Stavební práce začaly následujícího roku, s předpokladem, že nová slévárna bude předána k užívání do konce roku 1929. Aby tomu skutečně tak bylo, byla vytvořena speciální slévárenská komise skládající se z technických odborníků, v jejím čele byl Ing. Bárta, přední odborník ČKD na hutní problematiku. Komise pořádala měsíčně schůze za přítomnosti osob z vrcholného managementu ČKD, na kterých se projednávaly aktuální záležitosti spojené s výstavbou slévárenských provozů. Kooperace mezi komisí a managementem probíhala bezproblémově až do doby, kdy se vyskytly obtíže v podobě opoždění stavby a bylo na managementu ČKD, aby v co nejkratší době tuto situaci vyřešilo. Na schůzi konané 15. července 1929 slévárenská komise konstatuje, že se výstavba slévárny šedé litiny začíná dostávat do časového skluzu z důvodu opoždění dodávek z libeňských a karlínských dílen. Komise požadovala po nejvyšším vedení ČKD, jež bylo toho dne přítomno na schůzi (jmenovitě Škarda, dočasně zastupující předseda správní rady a výkonného výboru za nemocného Maříka a vrchní ředitel Koula), aby ihned

zasáhli u provozů v Libni a v Karlíně a přinutili je dodat potřebné výrobky v co nejkratším čase.⁹³

Na následujícím zasedání slévárenské komise o měsíc později musí Bárta konstatovat, že ve věci opožďování dodávek pro stavbu slévárny nebylo učiněno nic a požadované zboží není dosud na staveništi ve Vysočanech připraveno k použití. Slévárenská komise znovu žádá po vedení ČKD urgentní zásah ve strojírenských dílnách ČKD.⁹⁴

Ani tato žádost nesplnila své očekávání a během srpnového měsíce se toho moc na staveništi nezměnilo. Stavební práce již dosahovaly několikaměsíčního skluzu a předpokládaný datum zahájení provozu v nové slévárně šedé litiny byl v nedohlednu. Komise byla zklamaná z toho, že její urgency nebyly vedením ČKD brány vůbec v potaz, a sám člen komise Bárta byl zděšen, když si byl osobně prohlédnout v dílnách v Karlíně a v Libni postup prací na zakázkách pro vysočanskou slévárnu. Při té příležitosti zjistil, že práce ve strojírenských dílnách postupují velmi pomalu a v některých případech byly úplně zastaveny.⁹⁵

Nyní vyvstává otázka, kdo za to byl zodpovědný? Vždyť nastalá situace, kdy zcela selhal řídicí systém vedení podniků - i když to nebyla katastrofální situace, která by v ten okamžik ohrožovala samotné ČKD - ale i tak bylo toto opožďování nákladnou záležitostí. Vždyť byli zaměstnáváni montérů, kteří de facto nemají co dělat a touto svojí neproduktivností zvyšují investiční náklady, nebo z dlouhodobého hlediska to bylo opoždění výroby levnějších odlitků v nové slévárně, jenž byly tak zapotřebí při snižování výrobních nákladů v automobilce, která sváděla cenovou válku s domácí a zahraniční konkurencí.

Odpovědnost nesly veškeré řídicí složky ČKD, od správní rady až po ředitelství provozní a unifikační. Člen správní rady, výkonného výboru a vedoucího ředitelství V. Škarda o nastalé situaci věděl již od července a bylo na něm, aby upozornil kompetentní orgán, v tomto případě můžeme za takovýto orgán označit vrchní ředitelství. Je paradox, že i

⁹³ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 357, inv. č. 1667, Slévárna, Zápis o schůzi slévárenské komise dne 15. 7. 1929.

⁹⁴ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 357, inv. č. 1667, Slévárna, Zápis o schůzi slévárenské komise dne 2. 8. 1929.

⁹⁵ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 357, inv. č. 1667, Slévárna, Zápis o schůzi slévárenské komise dne 25. 8. 1929.

vrchní ředitel V. Koula byl obdobně informován, a přitom měl i odpovídající kompetence nastalou situaci rychle a efektivně řešit. Mohl dát příkaz svému kolegovi vrchnímu řediteli V. Kryšpínovi, který měl na starosti chod Strojírny ČKD, a proto mohl efektivně zasáhnout v jednotlivých dílnách, aby byla zahájena výroba potřebných součástek pro slévárnu. Poté, co selhaly tyto možnosti, byl zde ještě E. Kolben zodpovědný ze své funkce ve vedoucím ředitelství kontrolou vysočanského podniku, pod který prozatímne budovaná slévárna patřila. Ani on však patřičně nezareagoval.

3. 4 otázka vztahu managementu ČKD k bývalým zaměstnancům firmy Breitfeld-Daněk

Správní rada po vzniku ČKD v létě roku 1927 zvolila určitý přístup k bývalému personálu pohlacené firmy Breitfeld - Daněk. K personálním změnám na nižších postech, ať se jednalo o dělníky nebo úředníky, nedocházelo. Jinak tomu bylo na řídicích postech ČKD (jako např. vedoucí ředitelství, vrchní ředitelství, ředitelství provozní a unifikační, ředitelé jednotlivých továren v Karlíně, Libni, Vysočanech, Slaném a v Blansku).

Při jednoduché statistice zjistíme, že do vedoucího ředitelství se nedostal ani jeden z bývalých zaměstnanců Breitfeld - Daněk, ze šesti vrchních ředitelů ve vrchním ředitelství, provozním a unifikačním ředitelství zasedal z Daňkovky jen vrchní ředitel A. Kruliš. Na postech ředitelů zůstalo jen pět osob, a to ředitel Morávek, Štědranský, Malý, Bindlechner a Karásek. Poslední jmenovaný setrvává v ČKD nejdéle a přitom zažije dost velký kariérní posun, když se z ředitele Blanenského závodu stane mužem číslo dvě v ČKD.

Zde můžeme hledat prapočátek křivdy, o které si bývalí „daňkováci“ mysleli, že se na nich vedení Českomoravské- Kolben dopustilo.⁹⁶ Tento faktor nesmíme brát na lehkou váhu, protože stavovská a profesní čest dělníků a úředníků byla v této době velmi vyvinutá a oddanost ke konkrétnímu podniku trvala po celý jejich profesní život. Sami dělníci a úředníci se po fúzi nezačali označovat, kdybychom to trochu upravili, za „čekádáky“, ale nadále

⁹⁶ Jiří Hejda, *Žil jsem zbytečně*, Praha 1991, s. 152-153.

užívali názvy svých původních továren před fúzemi, jako bylo označení „moravina“, „libeňák“, „daňkovák“.

Nová personální strategie se neobešla bez komplikací. Při jednání o fúzi bylo vyjednávači Českomoravské - Kolben doporučeno vyjednávačům za Daňkovku, aby ještě před fúzí obou dvou společností byl ústřední ředitel Steckl propuštěn na náklady firmy Breitfeld - Daněk, čímž by se nově vzniklé ČKD vyhnulo zbytečným nepříjemnostem v podobě vysokého odstupného. Něco jiného je přání a skutečnost. Vyrovnání ze Stecklova pohledu bylo jen částečné a žádal po ČKD veškeré vyrovnání finančních nároků. Jednalo se o domnělé nevyplacení tantiem za část obchodního roku 1927, na které měl ze svého titulu nárok a odškodné za vilu v Blansku, kterou musel opustit. Na podzim roku 1927 podal Steckl u pražského městského soudu žalobu na ČKD za finanční újmu na své osobě. Spor se táhl pár měsíců do doby, než správní rada rozhodla tento spor odklidit ze stolu a pověřila člena správní rady ČKD advokáta A. Schauera kontaktováním Stecklova právního zástupce s nabídkou mimosoudního vyrovnání. Schauerovi bylo umožněno nabídnout částku 300 000 Kč, maximálně až 500 000 Kč, za vyrovnání všech pohledávek, které vznášel Steckl na ČKD.⁹⁷ Steckl souhlasil s nabízenou maximální částkou 500 000 Kč, stáhl žalobu a už nikdy nevznese žádné nároky na ČKD.⁹⁸ Způsob, jakým ČKD tuto záležitost nakonec vyřešilo, dává nejspíše za pravdu Stecklovi, poněvadž si neumím vysvětlit, že by ČKD přistoupilo k mimosoudnímu vyrovnání, kdyby si neuvědomovalo oprávněné nároky bývalého ústředního ředitele firmy Breitfeld-Daněk.

Propuštění nebylo jediným palčivým problémem při fúzování. Ti z ředitelů, kteří zůstali v ČKD, museli přijmout úpravu svých dosavadních služebních příjmů podle zaběhnutých kritérií v Českomoravské - Kolben, i když to ve většině případu znamenalo pro ředitele snížení svého finančního ohodnocení. K platové úpravě dochází v listopadu 1927 na popud správní rady, kdy bylo usneseno ponechat bývalým „daňkováckým“ ředitelům za obchodní rok 1927 jejich dosavadní příjmy, na které měli podle staré služební smlouvy

⁹⁷ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 6, inv. č. 18, Správní rada- zápisy ze schůzí, schůze dne 27. prosince 1927.

⁹⁸ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 13, inv.č. 21, vedoucí ředitelství-zápisy ze schůzí, schůze dne 13. 1. 1928.

uzavřené s firmou Breitfeld-Daněk nárok s podmínkou, že s nimi uzavře nová služební smlouva od 1. ledna 1928 (a sní i spojené nové ředitelské příjmy).

Řediteli karlínských strojíren F. Morávkovi byl přiznán úhrnný příjem za rok 1927 v hodnotě 235 000 Kč, podle nové služební smlouvy od roku 1928 mu bylo stanoveno služné na 110 000 Kč ročně s možností bonusového ohodnocení v podobě renumerací⁹⁹ v maximální výši 80 000 Kč podle uznání správní rady. Toto snížení příjmu o 45 000 Kč nebylo jedinou ránou, F. Morávek byl zvyklý participovat na čistém zisku v podobě 0,5 % tantiemi, s kterou se na příště musel rozloučit.

Obdobně byl změněn příjem řediteli karlínské administrace Z. Melému, roční příjem mu byl upraven z 201 000 Kč na 100 000 Kč s renumerací v maximální výši 80 000 Kč.

Řediteli všeobecného strojírenství v Karlíně B. Bindlechnerovi byly příjmy zkráceny z 165 000 Kč v roce 1927 na 75 000 Kč, k tomu mu byla garantovaná renumerace 35 000 Kč, kterou měl ročně dostávat za všech okolností, aniž by to musela schvalovat správní rada.

Jediní dva ředitelé, kteří si nepohoršili, byli ředitelé továren ve Slaném Štědronský a v Blansku Karásek. Štědronskému byly ponechány veškeré požitky, na které byl zvyklý, a to v podobě 100 000 Kč ročně a byt v areálu továrny, ve kterém ČKD platilo veškeré provozní náklady (světlo, palivo). Karásek si ročně přišel na obnos 70 000 Kč s maximální renumerací 55 000 Kč.¹⁰⁰

3. 5 shrnutí

Tímto byl stručně načrtnut základní organizační rámec ČKD, který byl přijat na podzim roku 1927 a začal se naplňovat začátkem roku 1928, ale tak složitý proces, jakým je slučování dvou podniků a vytváření nového organizační a řídicí struktury si žádalo mnoho času. Na konci tohoto období v roce 1929 díky zvyšujícím se investicím do oblasti produkce automobilů byly dány základy k technické racionalizaci ve výrobě, která se plně uplatní o rok později.

⁹⁹ Remunerace byla chápána jako pohyblivá odměna k fixnímu platu.

¹⁰⁰ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 6, inv. č. 18, Správní rada- zápisy ze schůzí, schůze dne 2. listopadu 1927.

Během roku 1929 si správní rada ČKD, hlavně její člen J. Preiss, začala uvědomovat potřebu změny na vedoucích pozicích v ČKD, aby bylo docíleno lepší kooperace mezi jednotlivými součástmi ČKD, bylo docíleno jednoznačné hierarchie řízení a tím i jednoznačně určeny kompetence jednotlivých vrchních ředitelů.

4. Organizační vývoj ČKD v letech 1930 -1931

Roky 1930 - 1931 jsou charakterizovány v podnikové historii ČKD jako léta dalších organizačních změn s velkým přispěním nově jmenovaného generálního ředitele. Zároveň jsou počátkem vnitřní krize podniku způsobené upadající mocí generálního ředitele, a to ve prospěch jednoho z jeho vrchních ředitelů.

Správní rada ČKD si po krátké době od vzniku ČKD začala uvědomovat potřebu nového vedení podle moderních zásad tehdejšího pojetí řízení podniku v čele s jedním nejvyšším ředitelem, který by byl přirozený organizátor, byl schopen přenést část svých povinností na vybrané jedince, kteří jsou ho schopni zastat v každodenní správě svěřeného podniku a on má čas se věnovat uplatňováním svých vizí do budoucna a dlouhodobější plánování podnikové strategie.

Nová kapitola v organizaci a řízení ČKD byla spjata s novou strategií ve vztahu k domácí konkurenci v podobě plzeňských Škodových závodů a Zbrojovky Brno. Na jaře 1929 se obě naše největší domácí strojírný ČKD a Škodovy závody rozhodly, že už konkurenčního boje bylo dostatek a je na čase zasednout k jednacímu stolu a vyřešit sporné otázky o rozdělení vnitřního československého trhu. Zároveň s vyjednáváním o kvótách ve všeobecném strojírenství hledalo ČKD i možnost dohodnout se v automobilovém oboru. ČKD chtělo využít momentální příznivé situaci na domácím trhu s automobily, kdy nadpoloviční většina prodaných automobilů v Československu nesla značku Praga, a to dávalo dobré možnosti k vyjednávání o budoucích výrobních kvótách.

Management ČKD si připouštěl, že tato situace nemusí trvat věčně (s ohledem na nově budovanou automobilku Škodových závodů v Mladé Boleslavi), která byla schopna podle Škodovkou deklarované výrobní kapacity změnit poměr automobilových značek na trhu, kde dosud dominovala značka Praga. Proto v létě roku 1929 ČKD přistoupilo na jednání se Škodovkou o založení společné automobilky. Tento projekt během pár měsíců skončil nezdarem, jak ze strany ČKD, tak i Škodovky, poněvadž veškerá jednání byla vedena s velkou podezřívavostí, a ani jedna ze stran nechtěla ustoupit ze svých požadavků.

V této nastalé situaci se před ČKD otevřela mnohem lákavější možnost, která byla schopna vykompenzovat neúspěšnou dohodu se Škodovkou, a to těsnější kooperace se Zbrojovkou Brno. Hlavním iniciátorem jednání mezi ČKD a brněnskou zbrojovkou byl J. Preiss, který vycítil dočasné oslabení vlivu Škodovky v Brně. Tuto situaci ihned využil a pokusil se podlomit dosavadní prvenství Škodových závodů na československém trhu v mírových, tak i ve vojenských zakázkách těsnější spoluprací ČKD s brněnskou zbrojovkou.¹⁰¹

Pro lepší spolupráci obou podniků přestupuje generální ředitel ing. Klement Růžička ze Zbrojovky Brno na stejný post do ČKD. Je jmenován 1. listopadu 1929, ale přitom zůstává externím poradcem zbrojovky.¹⁰²

Škodovy závody se o všem poprvé dověděly až na zasedání správní rady Zbrojovky Brno. Zástupce Škodovky J. Hasák hned vyděšeně psal K. Loevensteinovi „*Jest možno, že to, co vám sděluji, již v Praze vrabci na střeších zpívají, ale...ve správní radě..., která byla na rychlo svolána, byl schválen návrh velice silné kooperace mezi Zbrojovkou Brno a ČKD*“.¹⁰³ Hrozivější pro Škodovku bylo sdělení jejího ředitele V. Fialy, že se jedná o spolupráci tak širokou, kterou sám označil za fúzi obou podniků.¹⁰⁴

K domnělé nebo skutečné zamýšlené fúzi nedošlo z důvodu urputné obrany Škodových závodů, které mobilizovaly veškeré své politické i hospodářské zdroje, aby tomuto záměru udělaly přítrž. Jediné, čeho ČKD dosáhlo, bylo zostření již tak tuhého konkurenčního boje se Škodovkou, přechod na novou organizační a řídicí strukturu vybudovanou novým generálním ředitelem ČKD a těsnější spojení J. Preisse s ČKD, který byl od března roku 1930 předsedou správní rady.

Jedním ze základních úkolů nového generálního ředitele bylo odstranění vad z dřívějších dob a pokračování v reorganizaci závodů.

¹⁰¹ blíže: Jaroslav Jelínek, *Konkurenční boj ČKD se Škodovými závody a snahy o jeho řešení v letech 1928-1931*, Bakalářská práce FF UK, Praha 2008.

¹⁰² Otakar Franěk, *Dějiny koncernu brněnské Zbrojovky*, díl I., Brno 1969, s. 93.

¹⁰³ Vladimír Karlický, Petr Hofman, František Janáček, Antonín Klimek, Vladislav Krátký, *Svět okřídleného šípů, koncern Škoda Plzeň 1918-1945*, Plzeň 1999., s. 101.

¹⁰⁴ Tamtéž.

S příchodem a jmenováním K. Růžičky generálním ředitelem souviselo i přijetí nových podnikových stanov správní radou ČKD, které upravovaly složení a působnost generálního ředitelství. V čele koncernu ČKD i generálního ředitelství od této doby byl generální ředitel K. Růžička, kterému přímo podléhali vrchní ředitelé, ti byli jmenováni v menším počtu, než bylo dosud praktikováno. Tím byla předešlá struktura generálního ředitelství změněna, zaniklo vedoucí ředitelství a ředitelství provozní a unifikační.

Reorganizace generálního ředitelství byla odstartována ihned po příchodu nového generálního ředitele v listopadu 1929, jenž tohoto titulu užíval poprvé v historii podniků. Růžička se usadil ve všech statutárních i výkonných orgánech tehdejší ČKD. Z jeho nové funkce mu bylo přiznáno rozhodování nad celým koncernem s odpovědností jen správní radě a výkonnému výboru.¹⁰⁵

S příchodem nového muže byl spojen i odchod dřívějších vrchních ředitelů do důchodu. V říjnu odešel do penze V. Koule, který o ni žádal již v listopadu minulého roku, ale správní rada ho zdvořile odmítla s poukazem na nevhodnost doby, protože za něj neměli ještě náhradu.¹⁰⁶ Koulovi byla při odchodu správní radou přislíbena kooptace v nejbližší době na uvolněné místo ve správní radě ČKD. Sám Koula věděl, že to s ohledem na vážné zdravotní problémy současného předsedy Maříka nebude trvat dlouho. Ke Koulovu odchodu z ČKD se připojili i vrchní ředitelé A. Kruliš a F. Hoffmann, i když ne za tak výhodných podmínek.

S rezignací a odchodem tří vrchních ředitelů bylo přistoupeno k jmenování nástupců na uvolněné pozice. Dne 5. listopadu 1929 byli na zasedání výkonného výboru jmenováni, jak to stojí v protokolu, čtyři „*skuteční vrchní ředitele*“¹⁰⁷, kteří by díky svému titulu přímo podléhali novému generálnímu řediteli a zasedali by s ním v ústředí ČKD.

Nově jmenovanými vrchními řediteli byli F. Kec, G. Palouš a V. Kryšpín, kterým bylo ve skutečnosti jen potvrzeno jejich dosavadní postavení v ČKD. Jediné, co se u nich

¹⁰⁵ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 3, inv. č. 13, Výroční zpráva za rok 1929.

¹⁰⁶ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 13, inv. č. 21, Vedoucí ředitelství, důvěrná schůze vedoucích ředitelů dne 2. listopadu 1928.

¹⁰⁷ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 11, inv. č. 11, Schůze výkonného výboru ze dne 5. listopadu 1927.

měnilo, bylo jejich platové ohodnocení. Faktickým novým vrchním ředitelem se stal Vl. Žižka, který měl dosud na starosti ústřední administrativu a správu strojůren ČKD.

Na podnět správní rady měl generální ředitel K. Růžička pokračovat v co možná nejkratší době se započatou reorganizací. K tomu měl využít zkušenosti získané při obdobné činnosti na svém bývalém postu v Brně, kde byla uskutečněna na konci dvacátých let rozsáhlá reorganizace provozu, která měla za cíl zavedením levnější a racionálnější sériové výroby palných zbraní.

Jak sám Růžička deklaroval na zasedání schůze generálního ředitelství, jeho záměrem bylo v co možná nejkratší době zlepšit organizační strukturu ČKD s důrazem na co možná největší centralizaci řízení a zavedení sériové výroby produktů, které to díky své povaze umožňovaly.

4. 1 reorganizace ČKD roku 1930

Po několika měsících příprav a řadě jednání vydal dne 12. února 1930 generální ředitel K. Růžička nový organizační plán ČKD.¹⁰⁸ Generální ředitel při rozhovoru s redaktorem pro pražský deník Prager Presse vydal oficiální komuniké, v němž nastiňuje svoje základní vize, kterými se bude ČKD pod jeho vedením řídit.¹⁰⁹ Probíhající reorganizaci řídicích a výrobních složek označil za následek fúze z roku 1927, která vytvořila situaci, kdy se jednotlivé továrny chovaly jako „*stát ve státě*“. Záměrem generálního ředitele bylo spojit továrny pod jednotnou správou bez ohledu na jejich místní dislokaci. Růžička během reorganizace plánoval investovat do modernizací provozů a racionalizaci výroby.

Nyní přistoupím k analýze přijatého organizačního plánu. Univerzitní profesor E. Šlechta operuje ve svých knihách a studiích se čtyřmi základními typy organizace podniků: organizace stupňová, funkční, poradní, komisní.¹¹⁰

¹⁰⁸ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 45, inv. č. 168, Organizační schéma podniku NO 1100 ze dne 12. 2. 1930

¹⁰⁹ Národní Archiv České republiky (dále jen NA), fond Ministerstvo zahraničních věcí- výstřižkový archiv I (dále jen MZV-VA I), karton 2721, inv. č. 1402, výstřižek Prager Presse 2. 10. 1930

¹¹⁰ Emanuel Šlechta, Organizace průmyslového závodů, s. 56-68.

Právě přijatá organizační struktura ČKD z roku 1930 se blížila svým pojetím nejvíce organizaci funkční. Funkční organizaci poprvé uvedl v život americký inženýr a světově proslulý manažer na poli organizace výroby F. W. Taylor.¹¹¹ Všiml si při studiu strojírenské dílny, že se po vedoucím - v tomto případě mistrovi - požaduje mnoho nesourodé práce (od určování mzdových sazeb, stanovení pracovních postupů a rozvrhu až po kontroly prováděné práce.) Sebelépe vyškolený nebo psychicky odolný vedoucí není schopen tento pracovní nápor zvládnout, a proto F. W. Taylor dospěl k závěru, že by bylo nejlépe přidělit každému vedoucímu tolik odborné práce, kolik je jí schopen skutečně vykonat. Z tohoto důvodu zavedl v dílně úzkou specializaci vedoucích: mistr pro kontrolu, mistr pro udržování strojů atd. Tito mistři se zabývali výrobními a technickými záležitostmi. Činnost související s plánováním práce a přípravu práce, kterou dosud mistři vykonávali, převedl Taylor do nově vytvořeného oddělení pro přípravu práce, kde opět určitý počet úředníků měl přesně rozdělené kompetence (zanášení objednávek, pracovní rozpisky, mzdy, sklad surovin).¹¹²

Funkční systém organizační byl dlouhou dobu užíván na organizaci dílen, ale postupem doby se ho začalo používat pro celou závodní činnost, nejen tedy pro výrobní oddělení, ale i zároveň pro jiné organizační jednotky např. pro obchod, finance, administrativu či technickou kancelář.

Díky touto systému je pracovník řízen a instruován z více míst, a proto je každý pracovník zodpovědný několika svým nadřízeným, což ale může vést ve svých důsledcích k nekázni, k složité administrativě a k nárůstu počtu úředníku, který může dosáhnout hodnoty až 20-25 % všech zaměstnanců.

Při reorganizaci ČKD byla právě využita modifikovaná varianta funkční organizace. ČKD se nadále dělilo do dvou základních organizačních okruhů, a to na generální ředitelství a jemu podléhající provozy.¹¹³

V čele generálního ředitelství byl generální ředitel, kterému přímo podléhal generální sekretariát, skládající se z odborů administrativně-právního a technického. Z hierarchického

¹¹¹ W. F. Taylor (20. 3. 1856- 21. 3. 1915), inženýr, otec nové organizační struktury, kterou zavádí ve své firmě i v cizích podnicích.

¹¹² Emanuel Šlechta, Organizace průmyslového závodů, s. 56-57.

¹¹³ Viz. k bližší orientaci Příloha č. 3.

hlediska generální sekretariát nevydával žádná nařízení platná pro nižší organizační jednotky, mohl pouze předkládat své návrhy generálnímu řediteli a na jeho osobě bylo, jestli zjištěné skutečnosti budou postoupeny níže.

Odbor administrativně - právní generálního sekretariátu pod vedením čerstvě jmenovaného místoředite J. Říhy měl na starosti, jak už to částečně vyplývá z názvu, správu ČKD z právního hlediska.

Pro projekt racionalizace a normalizace výroby byl mnohem důležitější druhý odbor generálního sekretariátu, který vedl místoředitel Soušek. Tento odbor technický se zabýval otázkami normalizačními, patentovými, statistickými a studijními. Z této čtveřice bylo nejvytíženější oddělení normalizační, které neslo na svých bedrech právě probíhající racionalizaci.

Z vertikálního hlediska stálo v generálním ředitelství pod generálním ředitelem ČKD vrchní vedení, které se dělilo horizontálně na:

1. vrchní vedení prodejní
2. vrchní vedení strojně - elektrotechnické
3. vrchní vedení obchodně - administrativní
4. vrchní vedení automobilové.

První tři jmenovaná vrchní vedení (1, 2, 3) obstarávala přímo záležitosti jim podléhajících čtyř provozních oddělení, které nesly interní názvy:

- A. Strojírna
- B. Elektrotechnika
- C. Slévárna
- D. Blansko

Provozní oddělení automobilky přímo podléhalo jen vrchnímu vedení automobilky, a z tohoto důvodu nepodléhalo v organizační struktuře žádnému ze zbývajících vrchních vedení.

V čele každého vrchního vedení stál vrchní ředitel, který měl k ruce svého tajemníka a ve třech případech i svého zástupce.

Ad. 1) Nově bylo vytvořeno vrchní vedení prodejní v čele s vrchním ředitelem G. Paloušem a jeho zástupcem místoředitelem G. Samohrdem. Bylo rozděleno do tří oddělení: ústřední prodejní oddělení, export, propagace. Ústřední prodejní oddělení mělo na starosti centrální příjem tuzemských objednávek pro veškeré továrny a jejich zadávání do výroby jednotlivým provozům. Do této doby většinou příjem a zadávání objednávek obstarávaly jednotlivé provozy samostatně. Exportní oddělení funguje na obdobném principu jako vnitrostátní prodej. Propagační oddělení obstarávalo inzerce v denním tisku, v odborných časopisech a vydávalo propagační brožurky.

Ad. 2) Vrchní vedení strojně - elektrotechnické v nové struktuře bylo „mozkem“ výrobního chodu ČKD s dohledem nad technickými (konstrukčními) a dílenskými záležitostmi spojenými s řízením výrobních provozů. Vrchní ředitel V. Kryšpín a zástupce ředitel J. Duška měli k ruce strojní kancelář a stavební kancelář, která vedla dohled nad všemi probíhajícími stavbami v ČKD a ne že by jich v této době bylo v ČKD málo, když v Libni, ve Vysočanech a v Slaném probíhal čilý stavební ruch, spojený s investiční vlnou. Touto stavební kanceláří chtěl management zamezit situacím, kdy docházelo k opoždování výstavby nových provozů, jak se to například vyskytlo v minulém roce při stavbě nové slévárny.

Strojně - elektrotechnické vrchní vedení se jeví svými přímými kompetencemi dosti decentralisticky, kdybychom brali v potaz hlavní Růžičkův záměr - centralizaci. Chybí zde centrální technická a výrobní kancelář. Z hlediska technicko - výrobního byly výrobní provozy ve velké míře autonomní.

Ad. 3) Předposledním článkem vrchního vedení bylo oddělení obchodně - administrativní. Toto oddělení, v jehož čele byl vrchní ředitel Vl. Žižka, se staralo o veškerou správu a centrální kontrolu účetnictví a administrace. Působnost vrchního vedení byla rozdělena do čtyř oddělení: nákup, revize účtu, účtárna a osobní oddělení.

Oddělení ústředního nákupu obstarávalo centrální nákup surovin a materiálu podle došlých požadavků z jednotlivých provozů. Ústřední revize účtu kontrolovala správné sestavení faktur a jejich hodnoty. Přes ústřední účtárnu procházela veškerá správa pokladních a mzdových záležitostí. Každý zaměstnanec měl na své jméno vystaven tak zvaný kmenový list, do kterého se mu zaznamenávaly jeho veškeré úkony a finanční ohodnocení, které za ně měl dostat, ať se jednalo o ohodnocení na bázi hodinové nebo kusové odměny. Činností ústřední účtárny bylo, aby tyto údaje získávané ze mzdových oddělení jednotlivých provozů zpracovávalo a na jejich základě jednou za týden nebo za měsíc vyplácelo zaměstnancům jejich výdělky. Tyto platby nešly přímo z ústřední účtárny k zaměstnanci, ale šly zase přes pokladní a mzdové oddělení příslušných továren. Poslední oddělení bylo osobní, kde se centrálně shromažďovaly veškeré údaje o zaměstnancích.

Ad. 4) Správa automobilky podléhala přímo pod vrchní vedení automobilové, v jehož čele stál vrchní ředitel F. Kec a jeho zástupce ředitel R. Stolle. Ostatní vrchní ředitelé ČKD neměli žádné právo zasahovat do řízení automobilky. Nad F. Kecem stál jen generální ředitel. I díky této organizaci bylo zvláště postavení, které automobilka měla v koncernu ČKD, ať se jednalo o největší podíl zaměstnanců nebo obratu ze všech provozů ČKD.¹¹⁴

Když se na organizační strukturu automobilky podíváme zblízka, zjistíme, že byla organizovaná tak, aby měla vše, co by potřebovala k fungování jako samostatný podnik a mohla být kdykoliv po krátkém přípravném čase oddělená od struktury ČKD. Něco obdobného proběhlo v roce 1930 v automobilce Škodových závodů, kdy Škodovka ze svých automobilových provozů vytvořila samostatný podnik ASAP.

Tato koncepce se nakonec ČKD osvědčila v roce 1931, kdy po dohodě se Škodovkou byla založena od 1. ledna 1932 společností MOTOR, která měla sloučit automobilku Praga s firmou ASAP. Odloučení automobilky Praga od ČKD proběhlo na podzim roku 1931 bez vážnějších administrativních problémů

Automobilka byla, co se týče organizace, rozdělena do sedmi oddělení, které měly co nejlépe vystihnout problematiku organizace a řízení. Mezi ně patřilo oddělení dílem,

¹¹⁴ V roce 1930, kdy ČKD vykázalo největší fakturační hodnotu, dosahoval obrat automobilky z této částky celých 45 %.

konstrukční oddělení, technicko - správní oddělení, prodejní oddělení, oddělení oprav a reklamací automobilů, administrativní oddělení a posledním bylo oddělení nákupu materiálu a surovin.

Dílny náležely mezi nejdůležitější oddělení automobilky a svým pojetím patřily i mezi nejlépe organizované dílny v celém ČKD, průběh vědeckého řízení práce zde dospěl nejdále, výroba jednotlivých součástí již probíhala bezvýhradně sériově a jejich následná kompletace měla charakter plynulé (proudové) výroby.¹¹⁵

Specifické potřeby užívané při prodeji automobilů - aťsi jedná o bližší kontakt mezi prodávajícím a kupujícím, jiný typ propagace atd. - si vyžadovaly samostatné prodejní oddělení pro automobilku, které by bylo nezávislé na vrchním vedením obchodním.

Při prodeji automobilů v této době byla velmi důležitá propagace. V letech 1928 - 1931, kdy si automobily Praga držely dominantní pozici v prodeji tuzemských automobilů, bylo možno vidět reklamu Praga ve všech prvorepublikových periodikách. Není se ani čemu divit, poněvadž i částka vyčleňovaná na propagaci automobilky byla v porovnání se zbytkem ČKD několikanásobná. V roce 1930 postoupilo ČKD automobilce částku jednoho milionu korun na její propagaci o rok později se již tato částka pohybovala okolo 2 mil. Kč.

Pro prodej vozů měla automobilka vybudovanou síť svých obchodních zástupců, kterých bylo po celém Československu dostatek. Automobilka se snažila mít v každém politickém okrese minimálně jednoho zástupce, který by byl neustále v kontaktu s klientelou. Obchodní zástupce si vedl podrobný seznam všech majitelů vozů Praga ve svém „rajónu“ a několikrát do roka měl povinnost tyto majitelé navštívit a zjistit jejich spokojenost se značkou Praga, popřípadě nabízet novější vozy. Obchodní zástupce neměl fixní plat, ale provizi z každého prodaného automobilů, takováto provize se pohybovala v rozmezí 5-10% z celkové prodejní ceny automobilů.

Automobilka měla vybudovanou i centrální síť továrních prodejen, které se nalézaly v Praze, Brně, Českých Budějovicích, Bratislavě a Košicích. Centrální prodejny měly i na starosti kontrolu obchodních zástupců, příslušejících do jejich územní působnosti. A naopak

¹¹⁵ Viz podkapitola níže.

tyto prodejní centrály byly přímo kontrolovány a řízeny z prodejního oddělení automobilky. Přijatá objednávka na nový vůz, ať to bylo od obchodního zástupce nebo přímo z prodejny, byla obratem odeslána do ústředního prodejního oddělení v Praze, kde byla následně vyřízena. Zákazník podle zvoleného typu vozu musel kvůli výrobnímu vytížení automobilky čekat někdy i několik měsíců na dodání objednaného vozu.¹¹⁶

Reorganizace provozních oddělení byla zahájena (týká se to hlavně strojírny) již během roku 1929. Nová organizace výrobních provozů platná od roku 1930 probíhala ne na územním principu jako v minulosti, ale na zásadě oborové příslušnosti.

Ad. A) Nová správa strojíren měla centrálně spojit řízení jednotlivých továren dislokovaných v Slaném, Karlíně a Libni, jenž to této doby byly do určité míry autonomní v záležitostech technických, administrativních i obchodních.

Vedením oddělení strojírny byl pověřen F. Morávek, který doposud řídil továrnu v Karlíně. Strojírna byla rozdělena do pěti výrobních odborů: odbor chemicko-technický, odbor strojní I., odbor strojní II., dílny a administrace. Vedení těchto výrobních odborů se nacházelo v Libni. Dílny, kde probíhala výroba, se nalézaly v případě odboru chemicko - technického v Karlíně, odboru strojní I v Libni a část odboru strojní II. byla přiřčena do Vysočan a do Slaného. Od léta 1930 docházelo k postupné likvidaci karlínských provozů. Růžička plánoval přenesení veškerých výrobních oborů do Libně do konce roku 1931.¹¹⁷ Tento předsun výroby se ale netýkal nově zavedeného letadlového oddělení, zabývajícího se konstrukcí motorů a draků.

Touto změnou si generální ředitelé sliboval snížení karlínské režie, která byla doposud vysoká díky provozním nákladům způsobených údržbou starých továrních budov, stáří budov dosahovalo i padesáti let.

Na uvolněných pozemcích bylo rozhodnuto vystavět novou administrativní budovu koncernu ČKD, do které se nakonec celé vedení ČKD v roce 1932 přestěhovalo. Pro

¹¹⁶ V letech 1929-1930 se pohybovala dodací lhůta nejoblíbenějšího osobního automobilu Piccolo kolem půl roku.

¹¹⁷ NA, fond MZV- VA I, karton 2721, inv. č. 1402, výstřižek Prager Presse 2. 10. 1930.

přesunující se obory byly v Libni zmodernizovány nebo vystavěny nové tovární budovy. Odbor chemicko - technický se zabýval výrobou zařízení pro cukrovary, lihovary, pivovary a zařízení pro jatka v podobě chladíren. V roce 1930 spadala pod odbor strojní I výroba lokomotiv, pístových strojů, výtahů, silničních strojů, jeřábů a vodních staveb. Část odboru strojní II sídlící ve Vysočanech vyráběla parní turbíny, čerpadla a dieselové motory, druhá část ve Slaném vyráběla zařízení do dolů a cihlen.

Správu dílen v Slaném, Karlíně a v Libni obstarával dílenský odpor, jenž měl na starosti chod výroby v dílnách, zabezpečoval přísun materiálu a vydávání pracovních podkladů, podle kterých dělník zhotovil požadovaný výrobek.

Odbor administrativy se dělil na podsekcce: předběžná kalkulace, evidence zakázek, pokladna, korespondence, správa materiálu, správa skladu, výpravna hotových produktů a mzdové oddělení.

Ad. B) Druhým provozním oddělením nacházejícím se v Praze byla elektrotechnika. Do čela vysočanského provozu se navrátil ředitel F. Dubský, který byl z Vysočan před rokem přeložen na post dílenského ředitele nově organizovaných strojíren. Staronový ředitel neměl s návratem žádné problémy, poněvadž vnitřní organizační struktura elektrotechnické továrny se v době jeho nepřítomnosti neměnila. Jediná organizační změna nastala ve styku s nadřízeným vrchním vedením a v systému řízení dílem.

Elektrotechnika byla rozčleněna do čtyř odborů: odbor zabezpečovacích zařízení, odbor strojů, odbor přístrojů a administrace. Ve vysočanských továrnách chyběl odbor dílen, který by měl na starosti kontrolu a správu dílenských provozů. Odbor zabezpečovacích zařízení vyráběl signalizační, dráhová zabezpečení. Pod odbor strojů náležela výroba elektrických strojů různých typu pro elektrárny, malých elektromotorů a transformátorů. Odpor přístrojů se zabýval výrobou přístrojů od jednoduchých součástek typu vypínač až po zubní vrtačky, světlomety atd. Při výrobě se využívali i patenty americké firmy Westinghaus. Administrativní oddělení bylo shodně organizováno jak v předešlém případě v provozu strojírny.

Ad. C) Posledním samostatným provozem dislokovaným v Praze byly slévárny s centrem ve Vysočanech. Veškeré slévárny nacházející se v Karlíně byly od ledna roku 1930 zrušeny, na starou slévárnu v Libni došla řada v ukončení provozů na konci téhož roku. Stalo se tak poté, co byly uvedeny nově vystavěné slévárny ve Vysočanech. Tím získalo ČKD, ale hlavně jeho automobilka, moderní slévárenský provoz, který již byl plně zmechanizován a přizpůsoben na sériovou výrobu. Prohlubující se hospodářské krize a s ní snížená poptávka po automobilech zapříčinily, že nejmodernější slévárna v Československu nemohla být využita na maximum projektované kapacity.

Vedením byl pověřen J. Bárta, který stál u zrodu celého projektu vysočanských sléváren a dohlížel na jeho plnění, při tom se nevyhnul ani starostem o celý projekt. Organizace slévárny byla rozdělena jen do dvou odborů, a to na dílny a administraci. Dílny se dále dělily podle výrobního zaměření na modelárnu, která měla na starosti výrobu, a skladování forem pro lití. Ocelárnu, která vyráběla speciální ocel pro výkovky žádané automobilkou (např. klikové hřídele) nebo nástrojařskou ocel pro veškeré nástrojárny v ČKD. Nejvytíženější bylo oddělení šedé litiny, která se v této době užívala jako výhradní materiál pro lití bloků automobilových motorů a válců. Dále byly ve slévárně vytvořeny oddělení pro lití kujné litiny, litiny a barevných kovů v podobě bronzu a hliníku, který se využíval k odlévání pístů do motorů a v pozdější době, kdy ČKD zavede výrobu leteckých motorů, i k odlévání hliníkových motorových bloků.

Ad. D) Poslední z nově organizovaných provozů se nacházelo v Blansku. Zdejší továrně byla při reorganizaci ponechána, jak již tomu obdobně bylo u provozu elektrotechnického, ponechána její původní struktura. I když z logiky věci by více odpovídalo, kdyby byla blanenská továrna přímo začleněna do struktury strojírní, jen s jinou lokací továrních budov, jak tomu bylo obdobně v případě továrny v Slaném. Blanenskému provozu byl ponechán v čele J. Karásek, kterému přímo podléhaly tři odbory: odbor strojní III., dílny, administrace.

4. 2 normalizace, racionalizace

Nová vize generálního ředitele, pokud jde o přijatou organizační strukturu ČKD, měla sloužit k přechodu od kusové výroby k výrobě sériové. Sériová výroba se měla nejvíce uplatnit ve sféře výroby strojírenského a elektrotechnického zboží, které mělo širší odbytové možnosti. Zde mám na mysli např., malé elektromotory, čerpadla atd.

Výroba strojírenských a elektrotechnických výrobních prostředků (tzn. investiční celky) měla nadále probíhat kusově, ale s maximálním využitím metod vědeckého řízení práce. Tento záměr bylo možno uskutečnit jen díky pokroku v zavádění technické normalizace, která se stala hlavní nositelkou v racionalizaci výroby.

4. 2. 1 vznik normalizační kanceláře

Normalizaci chápeme jako sjednocení výrobní činnosti podle jednotných norem, stanovených příslušnou autoritou k dosažení větší hospodárnosti. Normalizace zahrnuje i zjednodušení výrobního programu pomocí typizace a standardizace, díky které je zvolena nejvhodnější řada výrobků z hlediska tvarů, rozměrů a materiálů.¹¹⁸

V řadě oblastí přinesla normalizace usnadnění kontroly výrobku, snížení zásob a počtu nástrojů a měřidel a zjednodušení práce konstruktéra.

Od roku 1930 se začala zabývat otázkou technické normalizace v ČKD nově vytvořená normalizační kancelář při generálním sekretariátu. Kancelář se věnovala tvorbě nových závodních norem a jejich následnou kontrolou. Techničtí inženýři zaměstnaní v normalizační kanceláři se zaměřili na zavedení technických výkresů, podle jim navržené jednotné normy, která uplatňovala jednotnou grafickou úpravu a formát výkresů, kotování a maximální počet nákresů na jednom listě. Záměrem normalizační kanceláře bylo upravit staré dílenské výkresy. Tyto výkresy se poznaly snadno tím, že veškeré součásti jsou kresleny v sestavách na jednom výkrese, takže jednotlivé součástky do sebe zapadají. Výkresy zhotovované podle starých metod jsou přeplněné, nepřehledné a není možné do nich

¹¹⁸ Emanuel Šlechta, Organizace průmyslových podniků (Sylabus přednášek na Vysoké škole strojního a elektrotechnického inženýrství v Praze), Praha 1935, s. 14.

zanášet míry a těžko se z nich dají, pro nekvalifikovanou pracovní sílu, vyčíst předpisy pro opracování a sestavení jednotlivých součástí.

Z důvodů nevhodnosti takovýchto výkresů vydala normalizační kancelář nařízení technickým kancelářím tyto staré výkresy překreslit nebo rozkreslit podle nově přijaté normy. Součástky na výkresech měly být znázorněny tak, aby se podle výkresu mohl skutečně vyrobit příslušný výrobek.

Normalizační kancelář se zaměřila na snížení počtu netypizovaných součástí (např. několik typů závitů šroubů, matek). Tím se mělo v maximální míře usnadnit zavádění sériové výroby, pro kterou bylo zapotřebí menšího počtu typizovaných součástí. To mělo následně i vést k zjednodušení správy nářadoven, které se mohly starat o menší počet výrobních pomůcek potřebných k výrobě. Typizace měla přinést i snížení nákladů na pořizování menšího množství měřidel. Pro typizaci byl zaveden mnohem menší počet měřidel, tímto se i usnadnila výroba a kontrola měřících pomůcek, kterých bylo potřeba pro kontrolu proměřením zadané práce dělníkovi.¹¹⁹

Normalizační kancelář při přípravě a zavádění závodních norem postupovala s ohledem na národní normy Československé normalizační společnosti (ČSN), nejvíce se snažila v elektrotechnickém oboru uplatňovat normy Elektrotechnického svazu Československa (ESČ), obzvláště při výrobě malých motorů a transformátorů.

4. 2. 2 vznik výrobní kanceláře

Díky rychlému technickému pokroku měly továrny k dispozici celou řadu nových strojů, zařízení a výrobních postupů, jejichž účelem bylo dosáhnout kvalitnějšího výrobku za menší náklady, než tomu bylo dříve. Ostrý konkurenční boj si vyžadoval dodávat zboží v kratších lhůtách, než bylo dosud praktikováno a za výhodnější cenu. Továrna musela být schopna tento trend vystihnout a nahradit správu dílen efektivnějším a hospodárnějším systémem.

¹¹⁹ Jaroslav Malina, Normalizace výroby, in: Encyklopedie výkonnosti, svazek II, Výroba, Praha 1932, s.216.

Doposud se v dílnách ČKD pracovalo, „nesystematickým“ způsobem¹²⁰ vyznačujícím se neefektivitou a ne hospodárností. Nákup materiálu v takovém typu vedení dílen není centralizován, nebere ohledy na vývoj cen na trhu. Nákup se někdy provádí v malém jindy naopak zase ve velkém množství. Uskladnění materiálu je většinou špatně uspořádáno a na více místech, skladník si nevede podrobnější záznamy u uskladněných surovin nebo polotvaru, a proto nemůže zajistit včas předběžné doplnění docházejících položek. Nejtypičtěji se nesystematičnost projevuje během provádění práce, která postrádá přípravu, plánování, provádění a kontrolu práce. Příprava probíhá jen tím nejprimitivnějším způsobem, kdy se vypíše jen rozpiska se slovním výkladem požadované činnosti. V dílnách řízených „nesystematicky“ probíhají práce na zhotovování výrobku postupně, aniž by byl brán zřetel na možnost zhotovovat jednotlivé části výrobku současně a tím zkrátit potřebný čas výroby.

Z těchto důvodů jsou kladeny velké požadavky na dílovedoucího i dělníka; dílovedoucím je ponechána úplná volnost ve volbě výrobního postupu a dělníkovi volba rychlosti výkonu jak osobního, tak i stroje jemu svěřeného. V „nesystematickém“ řízení má dílovedoucí či kmenový dělník možnost si podle doporučeného výkresu volit si sám množství a často i rozměr nebo kvalitu potřebného materiálu.

Ztráty způsobené tímto systémem řízení se promítají do zvýšené jak přímé tak i nepřímé reže továrny, do prodlužování dodacích lhůt a v neefektivním využívání svěřených strojů.¹²¹

Chtěl-li generální ředitel zamezit v pokračování nastolené „nesystematické“ organizace řízení dílen, při kterém se znehodnocovaly a hlavně nevyužívaly obrovsky vynaložené investice do modernizace výroby, musel být uplatněn modifikovaný systém řízení, který by maximálně využil nové výrobní prostředky a byl by schopen se přizpůsobovat požadavkům trhu.

Na těchto předpokladech vznikl orgán řízení: výrobní kancelář, která se měla stát hlavním pilířem nové dílenské organizace. Při závodové reorganizaci ČKD v roce 1930 bylo

¹²⁰ Správa dílen se rozlišuje podle celkové povahy řízení na nesystematickou a systematickou . in: Emanuel Šlechta, Organizace průmyslových závodů, s. 40-46.

¹²¹ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 43, inv. č. 164, Návrh vedení evidence o postupu výroby ze dne 5. listopadu 1929.

již s touto problematikou počítáno a za tímto účelem byly vydány předpisy nařizující v každé továrně ČKD zřídit příslušnou výrobní kancelář.¹²²

Tato výrobní kancelář byla rozdělena do pěti skupin: skupina postupu, skupina úkolu, skupina lhůtová, skupina evidence práce, skupina kontroly materiálu. Výrobní kanceláři se svými přidělenými kompetencemi měla povinnost:

- vedení evidence zakázek a zákazníků
- objednávat, zajišťovat a urgovat všechn materiál, který nebyl dodán v předepsaných lhůtách
- určovat přesné pracovní postupy pro každou součástku
- stanovení úkolů pro každý výkon
- kontrolovat rozkreslené technické výkresy předložené z technické kanceláře.
- vypisování všech pracovních poukázek, odběrných lístku a průvodek pro dílnu
- kontrolovat pracovní poukázky a odběrné lístky, co se týče správnosti před výplatou¹²³

Nyní můžeme přikročit k rozboru činnosti výrobní kanceláře jako garanta „systematického“ řízení dílen.

Po obdržení příkazu k práci, to znamená po obdržení příslušného výkresu z technické kanceláře, zajistila výrobní kancelář nejprve materiál ze skladů, když to bylo zapotřebí, objednala odlitky a předepsala lhůty, do kdy mají být dodány. Po zajištění materiálu podrobí postupová skupina převzaté výkresy detailnímu studiu a předepíše pro každou součást přesný výrobní postup - jaký je potřeba materiál, jaké nástroje, jaké stroje. Tato práce je usnadněna rozkresleností výkresů, protože příslušný úředník sestavující postup nemusí hledat určitý detail v nepřehledném výkresu zhotovovaném podle starých způsobů před zavedením jednotné závodní normy.

¹²² SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 43, inv. č. 164, Proč se měnila stará organizace výroby.

¹²³ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 43, inv. č. 164, Poznámky o dnešní organizaci výroby

Takto sestavený postup napíše na průvodku, která příslušný předmět provází celou výrobou a na průvodku se zaznamenávají jednotlivé pracovní úkony provedené na předmětu. Tímto se výrobní kancelář postarala o to, aby každý člověk v dílně při spatření té či oné součásti ihned věděl, co je to za součást, k jakému stroji a zakázkovému číslu patří, která fáze výroby již proběhla, kterou ještě má prodělat a kdy má být hotova.

Po předepsání výrobního postupu přijde na řadu úkolování prováděného výrobního výkonu. Zde se každá jednotlivá operace časově prostuduje, uváží všechny nejpříznivější okolnosti, za kterých bude vyrobena, a za pomoci sazebníku stanoví se úkol v Kč. K stanovení příslušných údajů (doba, mzda) slouží jako pomůcka pracovní tabulky a grafy vydané normalizační kanceláří. Stanovený úkol se napíše na pracovní poukázku, která je pak po vykonané práci potvrzena příslušnou kontrolou výroby a dílovedoucím, a ta slouží dělníkovi jako poukázka na mzdu.¹²⁴

Takto zhotovený výrobní příkaz putuje k dělníkovi, který okamžitě začne provádět potřebné úkony předepsané na průvodce. Potřebný materiál a nástroje si jde buď sám vyzvednout do centrální nástrojárny a skladiště, nebo je mu již dodán přímo na pracovní místo příslušně zaúkolovaným personálem.

Tento typ výrobní organizace neklade tak veliké pracovní nároky na dělnickou sílu, která do té doby pracující podle „nesystematického“ schématu musela být ve svém oboru vysoce kvalifikovaná, ale od této doby, co byla zavedena výrobní kancelář, se kladené nároky na dělnickou kvalifikaci rapidně snížily a tím se zároveň snížilo i mzdové ohodnocení dělníka.

4. 3 způsob výroby - kusová, sériová, plynulá

V období let 1928-1938 byly v ČKD při výrobě využívány všechny způsoby výroby od kusové, sériové až po plynulou.

¹²⁴ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 43, inv. č. 164, Proč se měnila stará organizace výroby.

4. 3. 1 kusová výroba

Kusovou výrobou se většinou míní výroba jednotlivých předmětů, které jsou vlivem přání zákazníka přizpůsobovány jeho požadavkům. Kusovou výrobou se nejčastěji v ČKD vyráběly různá speciální zařízení, jako byly například vodní a parní turbíny, jeřáby, mostní konstrukce, kotle, cukrovarnická zařízení, těžební zařízení atd. Co se týče množství vyrobeného sortimentu, jednalo se nejvíce o několik kusů do roka, ale s vysokou fakturační hodnotou. Z tohoto důvodu přípravné práce napřed nejsou možné. Materiál a potřebné polotovary se objednávají až po uzavření objednávky. Každý výrobek je specifický, a proto se na každý zvlášť musejí zhotovovat nové konstrukční návrhy a výkresy. Dodací lhůta je dost dlouhá a datum ukončení se udával jen orientačně. Podmínkou dobře fungující dílny zabývající se kusovou výrobou je vysoká kvalifikace dělníka a vedoucích sil.¹²⁵

4. 3. 2 sériová výroba

Sériovou výrobou v průmyslu bychom mohli charakterizovat jako výrobní postup, při kterém jsou vyráběny celé řady stejných předmětů. Tato výroba se ve větší míře řídí podle předem schváleného plánu, který využívá dělbu práce při maximální znormalizování a zmechanizování. Tyto nové okolnosti začaly klást snížené nároky na kvalifikaci pracovní síly, která zvládla zapracování v příslušném výrobním postupu v krátkém časovém horizontu.

Myšlenka užití sériové výroby ve strojírenském průmyslu byla umožněna technickým a technologickým pokrokem na konci devatenáctého století na poli strojů (nové obráběcí stroje, jako byl např. revolverový soustruh, který byl schopen na jedno upnutí více obráběcích operací, či nové řezné materiály z legovaných ocelí).

Podmínkou kvalitní sériové výroby je, aby předměty v celé sérii se od sebe lišily jen v malé toleranci. Během výroby celé série procházejí výrobky jednotlivými výrobními fázemi najednou. Při sériové výrobě se vyrábí více, než může být momentálně nabídnuto odběrateli, proto můžeme i o sériové výrobě mluvit jako o výrobě skladové.¹²⁶

¹²⁵ Bohumír Mimra, Kusová, sériová a plynulá výroba, in: Encyklopedie výkonnosti, c. d. , s. 111.

¹²⁶ Tamtéž. s. 112.

Tímto výrobním postupem mělo v ČKD podle nové organizační myšlenky pracovat co nejvíce oddělení. V strojárně byl již při výrobě lokomotiv uplatňován při zhotovování jednotlivých jejích částí princip sériovosti. V elektrotechnickém provozu bylo již při stavbě nové tovární budovy na malé stroje počítáno se zavedením sériové výroby tohoto elektrotechnického spotřebního zboží.

Velkého pokroku dosáhla sériová výroba oproti minulým rokům ve slévárenských provozech, hlavně ve slévárně šedé litiny a kovů, kdy po vybudování nových sléváren ve Vysočanech v letech 1928-1930, bylo možno zavést racionálnější výrobu odlitků. Právě tyto dvě slévárny se specializovaly na sériové odlévání polotovarů pro potřeby automobilky. Právě již koncepce vnitřního uspořádání slévárny šedé litiny umožnila docílit těchto skutečností; požadované odlitky „prošly“ podélně přes celou slévárnu sekci jader, zaformování pískem, odlitím a finálním očištěním. Proces byl plynulý díky posuvným kolejnicím umístěných na podlaze i ve vzduchu, po celou dobu tohoto procesu byla příslušná lící forma neustále zavěšená na těchto posuvných kolejnicích. K zvětšení hospodárnosti liti byla forma přizpůsobená, např. k odlévání deseti autobloků.

4. 3. 3 plynulá výroba

Plynulá výroba, někdy nazývaná i proudová, byla v tehdejší době nejmodernějším způsobem výroby. Nositelkou pokroku byla myšlenka po úzce specializované hromadné výrobě levného zboží. Ve strojírenském průmyslu měly velký vliv na rozvoj plynulé výroby USA a jejich rozvíjející se automobilová doprava. Na jedné straně stála vzrůstající poptávka a zvýšený odbyt automobilů, na druhé straně drahá pracovní síla a myšlenka levného rodinného osobního automobilu. Za těchto podmínek se rozhodl H. Ford ve své automobilce v roce 1913 zavést první pásovou výrobu automobilů a jeho počín stál u zrodu nového způsobu výroby, který navěky změnil tvář společnosti a kultury. Postupem doby se začala plynulá výroba rozšiřovat do jiných koutů světa a i do jiných oborů, ať se jednalo např. o výrobu obuvi či spotřební elektrotechniky. Po celou dobu si vůdčí myšlenku drželi nadále Američané, díky vysoké kupní síle obyvatelstva a obrovskému vnitřnímu trhu byly schopny

zdokonalovat pásovou výrobu, až dosáhly na přelomu na konci dvacátých let minulého století automatizace při pásové výrobě.¹²⁷

Kdybychom chtěli definovat plynulou výrobu, tak by to bylo „*nepřetržitý sled časově stejných úkonů pracovních, které se konají ve stanoveném pořadí podle vzájemné závislosti na postupujícím předmětu*“¹²⁸

Při plynulé výrobě dochází k dokonalé organizaci dílny, každý pracovník má přidělené své místo a výrobek za ním putuje pomocí transportního zařízení, tím odpadá veškerá časová ztráta způsobená dělníkovým přecházením z místa na místo. Plynulá výroba vyžaduje přesný dozor a vedení v dílně, dělník stojící u pásu musí mít během výrobní činnosti permanentní přísun veškerého materiálu, který potřebuje k zdárnému plnění svěřeného úkolu. Zmechanizování dílen musí být na nejvyšší úrovni, tomu odpovídá i seřazení strojů, aby výrobními postupy na sebe plynule navazovaly, a tím se odbourávaly časové ztráty způsobené přesunem materiálu na větší vzdálenosti.

V souladu s výrobou musí být plánována i dodávka materiálu. Objednaný materiál musí přicházet v řádných termínech tak, ho bylo ve skladištích dostatek pro nepřerušovaný průběh výroby. Materiál po dodání prochází důkladnou kontrolou, aby odpovídal požadovaným nárokům, co se týče rozměrové tolerance i jakosti. Každá odchylka od předepsané normy by vedla k přerušení plynulé výroby.

V mnoha závodech se výroba kombinuje, sériovým způsobem vyrábí se na strojích a hotové části se odvádějí do skladů. Ze skladu se pak odebírají na montáž, která je již plynulá.¹²⁹ Takto pracovaly např. některé automobilky, mezi které patřila i automobilka ČKD.

Automobilka Praga patřila v meziválečném období mezi naše největší automobilky, tomu odpovídal i stupeň racionalizace práce, kterého za dobu deseti let od roku 1920 až 1930 automobilka dosáhla. Během těchto let byla schopna zvýšit produktivitu práce až o 400% za přiměřeného snížení prodejních cen automobilů. Poměrně rychlý rozvoj automobilismu vedl

¹²⁷ kol. , Studie o technice v českých zemích 1918-1945, díl V, Praha 1995., s. 268.

¹²⁸ Bohumír Mimra, Kusová, sériová a plynulá výroba, in: Encyklopedie výkonnosti, c. d. , s. 115.

¹²⁹ Tamtéž. s. 116.

management ČKD v roce 1928 k rozhodnutí zvýšit investiční činnosti v tomto oboru, která měla vést k hospodárnější výrobě. Během téhož roku byly zahájeny stavby nových budov karosárny a montážní linky na chassis s projektovanou roční kapacitou 10 000 - 12 000 automobilů. Aby management zajistil co maximální využití budoucí výrobní kapacity, byly z jeho rozhodnutí vyslány v létě roku 1929 na studijní pobyt do amerických automobilek inženýři z automobilky v čele s vrchním ředitelem F. Kecem.¹³⁰

Výroba v automobilce probíhala podle požadavků vědecké organizace práce. Výrobní organizace, která byla v automobilce nastolena v roce 1930, se během sledovaného období neměnila. Tento typ výrobní organizace se v mnohém podobal organizaci zavedené o rok dříve na nové výrobní lince v automobilce Škodových závodů v Mladé Boleslavi.

Organizace práce při výrobě vozů v automobilce vypadala následovně.

Potřebný předem nakoupený materiál - odlitky ze slévárny a polotovary - je ukládán do skladu. Potřebný materiál se potom pomocí vozíku rozváží do jednotlivých dílen, které jsou rozděleny podle typu obráběcího stroje (např. dílna revolveru, automatu, vrtačky, soustružna...), kde probíhá sériová výroba požadovaných součástek. Dílny jsou vědecky organizovány, obráběcí stroje jsou seřazeny do tvaru podkovy, kde v centru dílny se nachází nástrojárna, výdejna nástrojů a výkresů a také kontrolní oddělení vyrobených součástek.¹³¹

Materiál k obrábění je přivážen pomocným dělníkem přímo ke stroji za záda dělníka. Dělníkovi obsluhující obráběcí stroj tím pádem odpadá povinnost starat se o materiál, jeho jediným úkolem je přivezený materiál upnout do obráběcího stroje, vyjmout ho a odložit na volný vozík. Dělník podle předložené průvodky vystavené výrobní kanceláří přesně ví, jakou operaci má vykonat. Vozíky jsou umístěny v takové blízkosti, aby dělník nevykonával zbytečný pohyb, ale zároveň neměl pocit stísněnosti.

Tímto způsobem se vyrobené součástky z dílen dopravují do meziskladu, který je v organizační hierarchii mezi dílnou a montážní linkou. Dohromady bylo sedm montážních

¹³⁰ AČNB, f. ŽB, SVIII/d-11/3, Zprávy pro ředitelství 1920-1936, referát o schůzi správní rady ČKD 3. 10. 1928.

¹³¹ kol. , Studie o technice v českých zemích 1918-1945, díl V, Praha 1995., s. 267.

linek, které se zabývaly montáží motorů, pedálů a pák, rychlostních skříní, rámu, zadních os, předních os a řízení.

Montáž motoru začala uložením opracovaných bloků na linku, která přerušovaným pohybem postupovala k jednotlivým zónám, kde byly vkládány jednotlivé části motoru, jako je např. kliková hřídel, ojnice s písty, pumpa, rozvody atd. Tyto části motorů se montují na montážních linkách, které jsou seřazeny rovnoběžně za sebou, aby přesně kopírovaly a navazovaly na kompletaci motoru. Tyto dílčí montážní linky jsou postaveny kolmo na hlavní motorovou linku. Poté, co sjede z linky hotový motor, vzápětí putuje do brzdící stanice, odtud jde po zkoušce k prohlídce a k zabudování do rámu.

Montáž chassis je započata položením rámu směřující spodní částí vzhůru, který byl předtím vyroben, na pás. Na rám se postupně montuje přední a zadní osa, po tomto úkonu je rám otočen, aby do něj bylo možno zamontovat motor, rychlostní skříň, řízení a ostatní části. Naposled jsou namontovány na nápravy brzdy a pneumatiky. Po sjetí chassis z výrobní linky putuje na zajišťovací zkoušku a po úspěšném absolvování následně do lakovny, kde chassis byla nastříkaná základní barvou.¹³² Po namontování karoserie a namontování zbývajících dílů jede vůz na krátkou zkušební jízdu kolem továrny, při které se seřídí brzdy a světla, doplní se benzín a voda. Takto hotový a zajištěný automobil putuje ke svému zákazníkovi.

Výroba automobilů se zadávala v tzv. sériích, na kterou byl připraven celý výrobní plán v podobě dodávek materiálu a rozvrhu práce. Během jedné takovéto „série“ bylo např. vyrobeno současně 300 - 400 nejžádanějších osobních automobilů značky Piccolo, u nákladních automobilů se počet vyrobených vozů pohyboval okolo hodnoty 100 - 150 kusů v jedné sérii. Tyto uvedené příklady platí pro léta 1930-1931, kdy ještě automobilku nezasáhla krize, a automobilové oddělení zažívalo největší konjunkturu ve svých dosavadních dějinách.

¹³² SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karta 372, inv. č. 1866, Organizační rozdělení automobilky Praga 1930.

4. 4 nedodržování předpisů určených k racionalizaci výroby

Automobilka pracovala podle pojetí moderního řízení práce a i podle toho fungovala bezproblémově. Tato situace, ale nepanovala i u jiných výrobních provozů, jak se nyní přesvědčíme na příkladu elektrotechnické továrny.

Jedna věc je navrhnout a vydat nový organizační systém, který respektuje tehdejší nejmodernější pokroky a názory ve vědeckém řízení práce, ale druhou věcí je řádné uskutečnění a naplnění nově vzniklé myšlenky. Generální ředitel se o tom sám přesvědčil na začátku roku 1931.

Vše začalo na konferenci generálního ředitelství 6. ledna 1931, kdy znepokojující data o poklesu zakázek v elektrotechnických oborech, a to hlavně v malých motorech a transformátorech a k tomu se přidružující se zvětšený počet reklamací na tyto produkty, jež nebyly přítomnými vysočanskými vedoucími dostatečně vysvětleny, si vyžádala vytvoření speciální komise pod vedením vrchního ředitele J. Karáska. Měla za úkol vyšetřit oprávněnost těchto stížností.

Komise se dala ihned do práce a čtyři dny strávila ve vysočanských dílnách a kancelářích při kontrole jejich činnosti.

V závěrečné zprávě této speciální komise můžeme číst zděšení nad panujícími poměry v celém provozu.

Stížnosti zákazníků týkající se nedodržování dodacích lhůt byly komisí označeny za nanejvýš oprávněné, problém byl zaviněn v administrativě a v technické kanceláři. Personál těchto oddělení nebyl bezpečně informován o rozsahu vlastních dodávek. Podle toho nebyli schopni včas reagovat na nové požadavky a neměli ani plán, jak velké sklady výrobků a polotovarů mají udržovat. Jednotlivé dílny dodávají výrobky na sklad podle vlastního uvážení bez užšího kontaktu všech složek řízení, zejména prodeje, technické a výrobní kanceláře, tyto nedostatky vnášely do organizace skladů chaos.

Dodací lhůty normalizovaných malých motorů a transformátoru, které měly být podle předpokladů vyráběny sériově a na sklad, byly několikanásobně větší než u konkurence. V případě, že se měl motor vyrobit od začátku, počítala se dodací lhůta na měsíce, naproti

tomu konkurence byla schopna tentýž druh motorů dodat za pár týdnů. U skladovaných motorů tomu bylo obdobně, ČKD dodávala minimálně za 14 dní, konkurence za 2 - 4 dny.

Při zkoumání problému nedodržování dodacích lhůt u velkých zařízení bylo zjištěno, že je způsobeno včasným nedodáním malých podmětů podřadného významů, které byly objednávány od jiných dodavatelů. Je to způsobeno komunikací mezi ústředním nákupem a závodem ve Vysočanech. Ústřední nákupní oddělení se samo nestaralo o kontrolu dodržování dodacích lhůt od dodavatelských firem. Špatně vedlo evidenci a revizi ústředních zásob. Bylo doporučeno, aby materiál potřebný pro sériovou výrobu byl vždy v dostatečném množství na skladě. Při kontrole bylo zjištěno, že skladový materiál objednaný v září s dodací lhůtou v říjnu 1930 nebyl do dne kontroly dodán. A po celou tuto dobu nebyla tato objednávka ze strany zodpovědného úředníka urgována.

Při dalším vyšetřování bylo zjištěno, že administrativní agenda při přebírání objednávky nepracuje na sto procent. Dochází k chybnému zadávání dílenských předpisů, na předpisu chybějí údaje či jsou data chybná. V jednom případě byl dokonce dílenský předpis podepsán sedmi podpisy a ani jeden z podepsaných úředníků si nevšiml chybně zadaných údajů až do té doby, než na tuto chybu upozornila jedna z dělnic. Když kontrolní komise šla po tomto případě hlouběji, zjistila, že se to stalo díky nezpracované mladé úřednici, která špatně zanesla údaje do vytištěného formuláře. Pro ni měla ještě komise trochu porozumění, ale úředník, který jí kontroloval, již takové štěstí neměl, komise nebyla schopna pochopit, jak to, že úředník s dvacetiletou praxí je schopen udělat tak fatální chybu. Úředník se hájil tím, že je přetížen jinou administrativní prací, a proto se podepisoval do příslušných kontrolních oddílů automaticky.

Při další kontrole tentokrát prováděné v konstrukční kanceláři narazili na problém týkající se konstrukce malých motorů a transformátorů, která je nejednotná, což je u výrobků, které mají být normalizovány a sériově vyráběny, velký problém. Jejich dílenské výkresy jsou naprosto nedostatečné pro sériovou a racionální výrobu, výkresy jsou několik roků staré, takže při objednávce např. malého motorů podle norem ESČ se musí výroba provádět

s neúplnými výkresy a to má za následek prodražování výroby díky velkému množství vzniklých zmetků.

Je zarážející, že neproběhlo rozkreslení normalizovaných transformátorů a malých motorů podle vydaných příkazů normalizační kanceláře. K nápravě těchto skutečností byla dána konstrukční kanceláři lhůta šesti týdnů s osobní zodpovědností jejího vedoucího. Pro rychlejší zvládnutí nařízené práce bylo do konstrukční kanceláře na několik týdnů přesunuto z normalizační kanceláře šest techniků k rychlému odstranění nedostatků.

Navíc bylo provinilému osazenstvu konstrukční kanceláře dáno za trest tyto nedostatky napravit po své řádné pracovní době bez nároku na proplacení přesčasů.

Uvedené nedostatky shledané v kancelářích technických a administrativních se přirozeně odrážely v dílnách. Dílenské vedení vysočanských závodů poukazovalo na obtíže, které mu vznikají následkem nedostatečné úpravy výkresů, neúplností ostatních podkladů vystavených v technických kancelářích, dále následkem nevhodných konstrukcí, ve většině případech vzniklých právě dosud neprovedenou důslednou normalizací.

Ke konci února 1930 byly předloženy vysočanskému závodu návrhy na změnu organizace jak hlavních dílen, tak dílen malých motorů ve Vysočanech. Za tímto účelem byla vytvořena výrobní kancelář, která měla zaručit přesnou evidenci dodacích lhůt, pravidelnou a objektivní kontrolu v dílnách. Pomoci této změny se mělo dosáhnout toho, aby průběh výroby byl plynulý a nebyl rušen nedostatky plynoucími z nesystematičnosti řízení práce. Tento plán byl generálním ředitelem schválen, ale doposud se v plné míře neuskutečnil. Při revizi dílen bylo zjištěno, že teprve v říjnu roku 1930 se započalo se schválenou reorganizací, která pokračuje velmi malým tempem.

Kontroly dílen byly vždy vykonávány namátkově. V hlavních dílnách komise konstatovala mnoho nedostatků v administrativě, které se bylo nutno pod přísným dohledem ihned odstranit. V několika případech bylo zjištěno, že dělník pracující na obráběcím stroji neměl pro obráběný předmět vůbec příslušné výkresy. Dílovedoucí v oddělení revolverových soustruhů vypisuje dosud pracovní lístky a tím supluje odpovědnost výrobní kanceláře, při tom užívá své vlastní úkolové tabulky.

U kontrolora správného výrobního postupu v mechanických dílnách byl zjištěn značný nepořádek. Pro některé předměty, které měl kontrolovat, neměl žádných výkres. Pokud výkresy měl a k nim přiložené průvodní lístky podle nového způsobu kontroly a evidence součástek, nebyly tyto lístky ve svých oddílech vůbec vyplňovány. A tím pádem ztrácejí svůj původní smysl.

V dílnách byl zjištěn velký nepořádek, mnoho materiálu se povalovalo pod obráběcími stroji. V dílnách panuje úplný chaos v pracovních pomůckách a nástrojích, které by měla mít na starosti centrální nástrojárna. Dělník si často zhotovuje tyto pomůcky podle vlastního návrhu nebo podle návrhu dílovedoucího sám, obvykle bez jakéhokoliv výkresu. Toto byla dobrá vizitka o „fortelu“ jednotlivých dělníků, ale v závodě, který se chce tvářit moderně a i tak fungovat, není na to místo.

Jinde byly nalezeny hřídele k motorům v počtu 23 kusů, které byly úplně opracovány, ale značně zašlé. U dílovedoucího bylo zjištěno, že jsou již rok staré a z předepsané série se nakonec použily jen tři hřídele a zbývajících 23 kusů zůstalo v dílně.

Komisi zvláště „zaujala“ výroba v nástrojárně. V této dílně našla ještě značné množství rozpracovaných normalizovaných řezacích a upínacích nástrojů, jako závitníků, výstružníků, upínacích trnů, které měly být již dávno užívány ve výrobě. Komise zjistila ve všech případech kontroly, že dělníci zaměstnaní v nástrojárně, pracují bez výkresů a bez pracovních poukázek, které jsou jim od dílovedoucího dodatečně vystavovány. Kontrola práce v těchto dílnách nebyla vůbec žádná. Dílovedoucí, který měl kontrolu provádět, jak sdělil komisi, je tak zaneprázdněn administrativou, že se nemůže nějaké kontrole věnovat.

Nedostatečností kontroly byla komise svědkem při prohlídce práce brusíče. Dotyčný dělník měl brousit upínací soustružnické trny. Byla jich celá série. Právě dokončoval tři kusy a z těchto třech kusů byly dva úplně prasklé. Je přirozeně jasné, že příslušná kontrola by to zjistila ihned v počátku a nemuselo by dojít ke ztrátě materiálu. Dále např. broušení soustružnických nožů se provádělo v brusírně na obyčejném smirkovém papíře od ruky, zuby výstružníku byly broušeny zcela volně v ruce a tím docházelo k zmetkovitosti celé série.

Ve výrobní kanceláři, která měla být mozkiem nového systému řízení dílen, byly zjištěny nedostatky v personálním obsazení. V kanceláři byl nedostatek personálu pro kontrolu výkresů, touto činností se zabývala postupová skupina, která tím pádem byla přetěžována.¹³³

Uvedené příklady vypovídají za vše. Ukazují nám skutečný stav nesystematického řízení se všemi svými negativy. Je vidět, jak byly nedůsledně plněna a dodržována centrální nařízení generálního ředitele. Všeobecně lze říci, že s velikostí podniků roste i složitost organizačního typu, totéž platí i o systému řízení. Čím menší je podnik, tím snáze je možno nahradit organizaci i systém osobnosti vedoucích a nařizujících orgánů. Rostoucí výroba si však vyžaduje více mechanické správy ze strany odpovědného ředitele v řízení a kontrole.

I když je to jen příklad jednoho z provozních oddělení, tato skutečnost se mohla - a nejspíše i vyskytovala - v jiných provozech (nejvíce se nám nabízí strojírna se svojí rozptýleností), i když nám chybí přímé důkazy. Tyto rok trvající problémy ve vysočanských závodech nevrhají dobré světlo na management ČKD. Sice se pustil do nové reorganizace, ale už nebyl si schopen pohlídat průběh a plnění schválených změn. Zvláště v době, kdy management konstatoval začátek hospodářské krize projevující se v celkovém snížení došlých objednávek a v konkurenčním boji o zákazníka, byla existence ČKD závislá právě na zdárném plnění a ukončení započaté reorganizace, která měla hlavně přinést racionálnější výrobu. A zatím se zdá, že vše skončilo někde na půl cesty, a chyběla vůle se podřídit novému systému. Stojí zde ještě jeden problém a, to je ochota nižších řídicích složek na úrovni dílen a dělníků přistoupit na novou roli, kterou jim racionalizace a normalizace ve výrobě přináší.

V novinových člancích v inkriminovaných letech můžeme často číst o racionalizaci výroby jako o urputnějším vykořisťování pracujícího lidu, který povede jen k propouštění zaměstnanců a u zbývajících zaměstnanců se bude stupňovat výkonnost do doby, až se zhroutí vyčerpaností. Např. Rudé právo uveřejnilo 8. listopadu 1929 na svých stránkách

¹³³ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 356, inv. č. 1637, Zápis revizní komise z Vysočan ze dne 15. ledna 1931.

článek s titulem „*Dělnictvo Českomoravské – Kolben - Daněk čeká ještě brutálnější racionalizační vykořisťování*“.¹³⁴ Je to asi úděl dělníka obávat se nových pokrokových myšlenek znamenajících ztrátu zvyků, na které si za dlouhá léta navykl. Podobný problém se již vyskytl na začátku průmyslové revoluce, kdy do výroby byly poprvé zaváděny první stroje a dělník je zpočátku nechápal jako svého pomocníka, ale jako konkurenta, který mu bral živobytí, podle toho se i dělník ke stroji choval.¹³⁵

4. 5 reorganizace ČKD roku 1931

Prohlubující se hospodářská krize ve výrobě a odbytu zasáhla roku 1931 i ČKD, nejhůře ze všech provozů na tom byla strojírna a slévárna, kde poklesl obrát o 20%. Jediná automobilka si udržovala přiměřený stav objednávek, když i zde poklesl meziroční kalkul o 10%. Již několik let existovala v československém automobilovém průmyslu myšlenka na koncentraci výroby, ale do této doby nebyla velká ochota k jednání mezi největšími československými automobilkami Praga (ČKD) a ASAP (Škodovy závody). Nyní management těchto automobilek byl postaven před problém snižování poptávky po automobilech a začal hledat východiska, jak čelit tomuto problému. Nejvhodnější se jevílo oprášit starou myšlenku koncentrace, která by vedla ještě k větší racionalizaci výroby a hlavně k omezení konkurenčního boje.

Předseda J. Preiss a generální ředitel K. Růžička v dubnu 1931 obnovili jednání se Škodovkou o nové automobilové dohodě, které by upravila současné vztahy mezi oběma automobilkami. Po dvou měsících jednání byla dne 4. července 1931 podepsaná smlouva mezi ČKD a Škodovkou o výrobě automobilů. Za tímto účelem měla od 1. ledna 1932 vzniknout společná firma MOTOR.¹³⁶ Sloučila by značky Praga a Škoda i se svými továrnami. Z tohoto důvodu se na podzim 1931 se automobilka Praga začala postupně odlučovat od ČKD.

¹³⁴ NA, fond MZV-VA I, karton 2721, inv. č. 1402, výstřižek Rudé právo 8. 11. 1929.

¹³⁵ Příkladem nám mohou být mnohé protesty dělníků v první polovině 19. století, které se nesly v duchu rozbíjení strojů. Např. tzv. luddisté ve Velké Británii.

¹³⁶ Jaroslav Jelínek, c. d. , s. 60.

Při změně organizační situace se vedení ČKD rozhodlo dne 26. října 1931 vydat nové organizační schéma, které by reflektovalo odloučení automobilky od ČKD.¹³⁷ Z tohoto důvodu přijatá organizační struktura v mnoha věcech kopíruje předešlou organizaci. Největší změny nastaly v generálním ředitelství, kde již začíná probíhat koncentrace rozhodovací a řídicí moci u nového vrchního ředitele J. Karáska. U organizace provozů nedošlo k žádným zásadním změnám.¹³⁸

V generálním ředitelství došlo při reorganizaci ke změně v generálním sekretariátu, byl zrušen jeden z jeho odborů, a to odbor technický. Tím zbyl v generálním sekretariátu jediný odbor administrativně - právní, jehož samostatný název se zrušil, a od října 1931 se nazývá jen generálním sekretariátem. V jeho čele stojí původní ředitel odboru administrativně - právního J. Říha.¹³⁹

Jako v dřívějším organizačním plánu se v generálním ředitelství - pod hierarchickou špičkou v podobě generálního ředitele - nacházela z důvodů odštěpení automobilky vrchní vedení zredukována na tři. U dvou vrchních vedení se změnil jejich interní název a i pravomoci, mezi takto vzniklá vrchní vedení patřila:

1. vrchní vedení obchodně- technické
2. vrchní vedení provozně-technické
3. vrchní vedení obchodně-administrativní

Jim přímo podléhala v nezměněné situaci od posledního organizačního plánu z roku 1930 čtyři provozní oddělení:

- A. Strojírna
- B. Elektrotechnická továrna
- C. Slévárny
- D. Blansko

¹³⁷ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 45, inv. č. 168, Organizační schéma podniku NO 1189 ze dne 26. 10. 1931

¹³⁸ Viz. k bližší orientaci Příloha č. 5.

¹³⁹ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 43, inv. č. 164, Oběžník čís. 29/31 v Praze 5. 11. 1931.

Ad. 1) Vrchní vedení obchodně - technické pocítilo největší změny ze všech tří jmenovaných vrchních vedení. V předešlém organizačním plánu se toto vrchní vedení jmenovalo prodejní. Změny jsou spjaty se jménem J. Karáska. Vše začalo v roce 1930, kdy dosavadní ředitel blanenského provozu J. Karásek nahradil vrchního ředitele G. Palouše na jeho postu vrchního ředitele na vrchním vedení prodejním. O důvodu této změny se nám nedochovaly podrobnější zprávy. Jediné, co můžeme zjistit, je to, že 5. září 1930 na zasedání ústředí byla vrchnímu řediteli Paloušovi od 8. září 1930 udělena zdravotní dovolená do konce roku. A při tom mu bylo nařízeno, aby do konce roku podal žádost o ukončení pracovního poměru v ČKD.¹⁴⁰ O dvacet dní později s ním byl od 1. ledna 1931 rozvázán pracovní poměr s odbytným v částce 1 700 000 Kč za veškeré své pohledávky vůči ČKD.¹⁴¹ O důvodech takového rychlé odchodu můžeme jenom spekulovat. Poslední Paloušovy pracovní dopisy generálnímu řediteli tak i předsedovi správní rady na přelomu července a srpna nic nenapovídají, dopisy jsou psané korektně, i v odpovědích nezáleží žádné výtky. Proto z mého pohledu můžeme vyloučit nějakou grandiózní chybu, které by se vrchní ředitel dopustil v obchodě. Tato skutečnost by se dozajista objevila v interních zprávách ČKD, ať by se jednalo o zasedání správní rady, výkonného výboru nebo generálního ředitelství. Příčina provinění z Paloušovy strany vůči ČKD musela být takového rázu, že se ani neprojednávala na oficiálním zasedání orgánu ČKD. Spíše bych kladl pozornost do jiné roviny. V té době „hodinová výpověď“ pro vrchního ředitele mohla znamenat jediné – informování konkurence o interních záležitostech podniku.

Z těchto možných i nemožných důvodů byl G. Palouš na začátku září 1930 nahrazen velice cílevědomým novým vrchním ředitelem.

Vrchní vedení obchodně - technické vzniklo, jak to vyplynulo z předešlých řádek, z vrchního vedení prodejního. Převzalo po něm i jeho tři oddělení, a to ústřední prodej, propagaci a export. Vrchní vedení obchodně - technické se již nezabývalo jen obchodem, i když to byla jeho hlavní náplň, ale i technickými záležitostmi. Vrchnímu řediteli J. Karáskovi

¹⁴⁰ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 13, inv.č. 21, Vedoucí ředitelství-zápis z schůzí, schůze dne 5. 9. 1930.

¹⁴¹ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 13, inv.č. 21, Vedoucí ředitelství-zápis z schůzí, schůze dne 26. 9. 1930.

byl přidělen nový zástupce v osobě O. Součka, který byl předtím vedoucím zrušeného odboru technického při generálním sekretariátu; dosavadní zástupce G. Samohrd odešel do důchodu.

Během reorganizace byl dán pod přímou Karáskovou správou nově vytvořený odbor letecký, jenž zahrnoval tři nová oddělení, od kterých ČKD očekávalo velké skutky, byly jimi oddělení letadlové, motorové a speciálních strojů. Na příkladu nově vzniklého odboru leteckého, který byl dán pod přímou správu vrchního vedení obchodně - technického, i když z logiky věci a podle zaběhnutých pravidel by měl patřit pod strojírnou, můžeme již vidět počátky koncentrace moci v rukách vrchního ředitele J. Karáska.

Letadlové a motorové oddělení nesplnilo maximální očekávání, které si management představoval, když bylo v polovině roku 1930 oficiálně zakládáno. Management žil v naději, že se podaří Československou armádu přesvědčit, aby si u ČKD objednalo prototyp celokovového letadla.¹⁴² Ale k tomu nikdy nedošlo a ČKD se muselo spokojit s menšími dodávkami cvičného letadla Praga Baby a motoru jak vlastní, tak i licenční konstrukce.

Oddělení speciálních strojů zabývající se konstrukcí obrněných vozidel bylo k leteckému odboru přiřčeno jen proto, že to bylo nově vzniklé oddělení v ČKD, jak tomu bylo i u leteckého a motorového oddělení, i když s leteckou výrobou nemělo nic společného. V tomto případě oddělení speciálních strojů mnohonásobně předčilo očekávání. Za pár let budou výrobky konstruované v oddělení speciálních strojů nejžádanějším vývozním artiklem ČKD a jejich pověst je zavede až na břehy La Manche.

Ad. 2) Vrchní vedení provozně - technické se původně jmenovalo strojně - elektrotechnické, v personálním obsazení na vedoucích postech tohoto nově pojmenovaného vrchního vedení nenastaly žádné změny. V čele stál nadále vrchní ředitel V. Kryšpín a jeho zástupce ředitel J. Duška. I své původní kompetence si vrchní vedení ponechalo a k tomu jim připadly nové, povětšinou ze zaniklého odboru technického při generálním sekretariátu. K těmto oddělením, která rozšířila původní tři (strojní, stavební, tiskárna), patřila oddělení normalizační, rozkreslovací a zkušební ústav. Normalizační oddělení bylo předáno pod přímý

¹⁴² Jaroslav Jelínek, c d. , s. 50.

dohled vrchního ředitele Kryšpína, aby zajistil co možná nejlepší zavádění a kontrolu normalizace do dílen. Nově vzniklé rozkreslovací oddělení bylo odštěpeno od původní normalizační kanceláře, pod kterou na generálním sekretariátu pracovalo. Nyní bylo vytvořeno jako samostatné oddělení, aby mělo přímější kontrolu nad zdárným průběhem rozkreslování technických výkresů a svojí činností zamezilo nedodržování nově přijatých zásad v této problematice (jak bylo zjištěno na začátku roku v elektrotechnickém provozu ve Vysočanech).

K novému zkušebnímu ústavu při vrchním vedení bylo přidruženo bývalé studijní oddělení generálního sekretariátu.¹⁴³ Zkušební ústav byl rozčleněn na tři skupiny podle povahy zkoumané problematiky. Služeb mechanicko - chemické skupiny nejvíce využívala slévárna, podle jejích návrhů se zabývala zkouškami v oblasti metalurgie a chování slitin při různém mechanickém namáhání. Skupina elektrotechnická vznikla za účelem lepšího zvládnutí výzkumu a zkoušek v elektrotechnickém provozu. Měla zamezit, aby nedocházelo k problémům, do výroby nepřicházely nezralé produkty, které jen ničily dobrou pověst ČKD, jak tomu bylo zjištěno při inspekci Vysočan na začátku roku. Poslední skupinou byla laboratoř v Blansku, kde se nejčastěji zkoušely výrobky zhotovené v tamní továrně, povětšinou se jednalo o vodní turbíny. Nedochovaly se nám žádné záznamy, že by se do Blanska převážely na zkoušku i jiné výrobky z ostatních továren v Praze nebo ve Slaném, i když to nelze vyloučit, ale zdá se to nepravděpodobné díky logistickým problémům.

Ad. 3) Ve vrchním vedení obchodně - administrativní nenastaly v nové organizační struktuře žádné změny na postu vrchního ředitele, ani i v kompetencích a ve struktuře oddělení, která mu přímo podléhala.

Tato tři vrchní vedení kontrolovala čtyři provozní oddělení, které neprošla strukturální změnou, i nadále byla rozdělena podle výrobního zaměření.

Ad. A) V provozním oddělení strojírny nastaly změny na postu vedoucího. Po odchodu dosavadního ředitele strojírny F. Morávka nebyl nikdo jmenován, jedním z důvodů

¹⁴³ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 43, inv. č. 164, Oběžník čís. 29/31 v Praze 5. 11. 1931.

bylo snižování provozních nákladů. Vedoucí představitelé jednotlivých odborů díky nově nastalé situaci začali podléhat pod přímé řízení vrchních ředitelů, hlavně jednoho z nich, a tím byl J. Karásek.

Při reorganizaci provozů došlo k snížení původních pěti odborů na čtyři, toto snížení se týkalo technických oddělení, hlavním důvodem bylo nedostatečné množství zakázek u redukovaných oborů. Tím se snížily nároky na mzdy, protože nebylo potřeba držet ve službách ČKD zbytečnou pracovní sílu. Toto byla základní politika ČKD v následujících letech při snižování provozních nákladů.

Byl zrušen samostatný odbor chemicko - technický a jeho výrobní oddělení byla buď zrušena, sloučena nebo přearažena do jiné skupiny. Jediná dvě oddělení, které se zachovala z původní čtveřice, bylo cukrovarnictví a chlazení, jenž byla aražena do odboru strojnictví II. Tímto zůstaly ve strojírenském provozu jen dva výrobní odbory, a to strojní I. a II., do kterých se včlenila i oddělení dosud samostatná, podléhající pod přímou správu ředitele Morávka (mostárna, výroba kotlů, ústřední topení a potrubí). Těmito přesuny se zlepšila organizace a správa v jednotlivých oborech. Do odboru strojnictví I. patřila výroba jeřábu a vodních staveb, lokomotiv, písních strojů, silničních strojů a výtahů. Z minulé organizace strojírny z roku 1930 byla do odboru strojnictví I ze strojnictví II. přesunuta výroba parních turbín a rotačních čerpadel, která se i nadále nalézala ve Vysočanech. Strojnictví II. v sobě zahrnovalo tato výrobní oddělení: cukrovarské, chlazení, kotelní, mostní, potrubí, ústřední topení, hornictví a různé stroje. Výroba pro jmenovaná oddělení probíhala v továrnách v Libni a ve Slaném.

V odborech dílen a administrace nedošlo oproti předešlé organizaci k velkým změnám. Dílny byly nadále rozděleny do třech správních jednotek – Libeň, Vysočany a Slaný a v dílenské organizaci se začala více uplatňovat výrobní kancelář, která vedla k racionálnějšímu využívání pracovní síly a k zvýšení výkonu dělníku, jak o tom referoval generální ředitel na zasedání valné hromady.¹⁴⁴ V administrativním odboru došlo k odloučení předběžné kalkulace, která byla nyní dána pod přímou správu vrchního ředitele Karáska.

¹⁴⁴ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), kanton 3, inv. č. 13, Výroční zpráva za rok 1931.

Ad. B) Na vedoucím postu ředitele elektrotechnického provozu nadále zůstával jeho dosavadní ředitel F. Dubský. V tomto provozu došlo k podstatným změnám ve složení jednotlivých odborů. Odbor zabezpečovacích zařízení byl úplně zrušen a jeho nerentabilní provozy byly sloučeny do jednoho oddělení, které neslo interní název dráhové zařízení, následně bylo přiřazeno k odboru strojů, které zůstalo zachováno i s druhým výrobním oborem přístrojů, v kterém rovněž nedošlo ke změnám ve výrobních odděleních.

K výrazné změně došlo v utvoření samostatného odboru dílen, který dosud nebyl ve Vysočanech uplatňován. Nový dílenský odbor měl vnést pořádek a disciplínu v dodržování nařízení ústředí v otázkách nové dílenské reorganizace a správy. Vytvořením tohoto samostatného odboru byl logický postup. Vedení ČKD chtělo v nové organizační struktuře zamezit a hlavně vymýtit dílenské nešvary, které se v minulém roce ve správě dílen vyskytly. Pro lepší vedení byly dílny rozčleněny podle povahy svého zaměření na tři základní skupiny, a to výrobu (elektromateriálu, malých strojů, transformátorů a strojů, přístrojů světlometů), správu dílen (správa, udržování provozu, výrobní kancelář) a zkušební oddělení hotových výrobků před expedováním (přístrojů a elektromateriálu, malých strojů, velkých strojů, rtuťových usměrňovačů). Dohledem nad tímto novým odborem byl pověřen nový ředitel B. Dostál.

V odboru administrace došlo k úplné stejné změně jako ve strojírenském provozu. Byla vyčleněna předběžná kalkulace, jinak si odbor administrace ponechával svojí původní strukturu z předešlé organizace.

Ad. C) Slévárna byla nadále rozdělená do dvou odborů - dílny a administrace. Ve vedení slévárny byl ředitel J. Bárta nahrazen ředitelem E. Ryndou, který doposud řídil administrativní oddělení. Tato jeho povinnost mu zůstala i nadále, aby byl schopen zastávat obě funkce zároveň, byl jmenován jeho zástupcem A. Benda, který měl doposud na starosti zkušební ústav slévárny, jenž díky vytvořením nového centrálního zkušebního ústavu při vrchním vedení provozně - technickém mohl být zrušen. Bárta se navrátil na vedoucí post ředitele dílen. Mohlo by se zdát, že to byla v jeho případě degradace o jeden stupeň, ale skutečnost je jiná, on se svými znalostmi se pro tento post hodil mnohem lépe. Když

vezmeme v potaz fakt, že dílny jsou v tomto provozu nejdůležitějším odborem a jejich činností se řídí celkové výsledky provozu, byl post ředitele dílen mnohem důležitější než post ředitele slévárny.

Ad. D) Nová organizační struktura se Blanska vůbec nedotkla. Jediná změna nastala od minulé reorganizace v roce 1930 na postu ředitele odchodem J. Karáska do Prahy v roce 1930. Jeho místo bylo obsazeno dosavadním místoředitelem odboru strojnictví III. J. Loeblem, kterému byl zároveň přiznán titul ředitel.

4. 6 shrnutí

Reorganizace v letech 1930 - 1931 znamenala pro ČKD zavedení nové organizační struktury. Podnik získal jasné uspořádání pozic v generálním ředitelství, od roku 1930 stál v jeho čele generální ředitel K. Růžička, který se zároveň stal i členem statutárních orgánů.

Díky nově zavedené skladbě generálního ředitelství mohlo být přikročeno k redukci vrchních ředitelů a přesnějšímu vymezení kompetencí v řízení u „nově“ jmenovaných.

V tomto období se ve velké míře uplatnila myšlenka vědeckého řízení práce. Racionalizace se odrážela v rozsáhlé modernizaci strojového parku a zavádění nového systému správy dílen a nového řízení pracovní činnosti zaměstnanců, za tímto účelem vznikají nové kanceláře (normalizační, výrobní), které mají vnášet do chodu podniku a řízení pracovní činnosti nový systém.

S modernizací strojového parku a zaváděním moderních výrobních postupů souvisí velká investiční vlna, která byla započata již v roce 1929 a pokračovala až do roku 1931, kdy byla přerušena díky prohlubující se hospodářské krizi. Rozsah investic dosáhl v letech 1929 - 1931 hodnoty 211 mil. Kč, z této částky připadala na nové stroje přibližně polovina všech investic.

Investice většinou směřovaly do třech výrobních provozů, a to automobilky, strojírný a slévárny, díky těmto investicím mělo být dosaženo větší hospodárnosti jmenovaných provozů.

K posouzení úspěšnosti záměru nám chybí dostatek pramenného materiálu. Například nám schází statistické údaje o výši celopodnikové reže za roky 1929 a 1930, které by nám blíže vyhodnotily vliv racionalizace na celopodnikové hospodářství. V případě automobilky by bylo zajímavé prokázat, jakou měrou se modernizace výroby projevila ve snižování výrobních nákladů potřebných k zhotovení jednoho vozu.

Jediné statistické údaje, které můžeme využít k vyhodnocení racionalizace, se nám dochovaly ze slévárenského provozu. Jako příklad jsem vypral úspory na mzdách v letech 1930 a 1931 ve srovnání s rokem 1929. Vybrané výrobní provozy reprezentují slévárenská oddělení, v kterých byla v roce 1930 zahájena výroba po realizované modernizaci.

Výroba	Rok	Vyrobeno odlitéků (kg)	Vyplacené mzdy		Úspora na mzdách oproti roku 1929		
			Kč	Kč/q	Kč/q	%	Kč
Slévárna bronzu	1929	435 858	1 434 513	294,1	—	—	—
	1930	487 715	1 142 381	234,2	59,9	20	292 132
	1931	277 961	784 922	282,3	11,8	4	32 799
Slévárna hliníku	1929	363 900	1 594 260	438,1	—	—	—
	1930	455 449	1 613 607	354,3	83,8	19	299 936
	1931	99 745	436 022	437,1	1	—	9 974
Slévárna šedé litiny	1929	5 376 833	6 611 830	123,3	—	—	—
	1930	4 591 121	5 287 818	115,2	8,1	6,6	401 879
	1931	3 701 348	3 789 726	102,4	20,9	17	773 531
Slévárna ocele	1929	3 055 529	4 573 928	149,8	—	—	—
	1930	3 262 992	4 369 481	133,9	15,9	10,6	518 162
	1931	2 124 901	2 699 835	127,1	22,7	15,1	482 989

Pramen: SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 357, inv. č. 1676, Výrobní data sléváren za rok 1929-1932

Z tabulky vyplývá, že ve vybraných provozech se díky racionalizaci snižovali mzdové náklady na výrobu 1q odlitků a tím se docílilo i celkového snížení mezd oproti roku 1929. V roce 1930 měla tato úspora hodnotu 1 512 109 Kč o rok později 1 299 293 Kč. Údaje

v tabulce nám i druhotně ukazují, jak se hospodářská krize začala projevovat ve snižování hmotnosti vyrobených odlitků.

5. Organizační vývoj ČKD v době hospodářské krize

Léta 1932 až 1935 patřila v meziválečné době mezi nejhorší období v historii ČKD. Koncern nebyl schopen si zajistit adekvátní přísun objednávek, které by mu pomohly přečkat v relativním pořádku světovou hospodářskou krizi. K tomu se začaly promítat do celkového chodu ČKD i personální problémy, zaviněné neadekvátním postupem vrcholového managementu ČKD při jmenování nových manažerů. Tato neuvážená personální politika spočívající v nezdravé koncentraci řídicí moci na jednu osobu, vedla v polovině roku 1935 k eskalaci napětí na vedoucích postech do gigantických rozměrů, které málem stály ČKD jeho existenci.

Během této vypjaté doby proběhly opět další dvě reorganizace ČKD a to 20. prosince 1932 a 29. prosince 1933. Měly za cíl přizpůsobit organizační strukturu podniků novým ekonomické realitě. Takto prováděné změny v krátkém časovém horizontu nevedly k ničemu jinému než k prohloubení systémových nedostatků v celkové organizační struktuře podniku. Jestliže si organizační struktura z roku 1930 kladla za cíl zavést takovou organizaci, která by byla schopna v maximální míře využít výrobní kapacity ČKD, pak její následná změna z konce roku 1931 měla být sice jejím pokračováním, ale očištěným od těch problémů v organizaci a řízení podniku, které se neosvědčily.

Snižování objemu došlých zakázek a s tím spojené nižší zisky nebyly v roce 1931 brány jako hlavní argument vedoucí ke změně organizační struktury, v níž došlo jen k malým změnám a které neměly velký vliv na snižování provozních nákladů. Vystává otázka, zda se neměl management ČKD již při poslední organizační změně v roce 1931 zabývat organizačními přípravami vedoucími ke snižování vlastních nákladů. Odpověď je jednoduchá, manažeři ČKD si nepřipouštěli, že krize, která zasáhla i odvětví, ve kterém bylo ČKD činné, bude mít dlouhé trvání. Sám předseda správní rady J. Preiss se spletl při prognóze hospodářského vývoje. Na konci roku 1930 veřejně i soukromě prohlašoval, že krize do roka, maximálně do roku a půl, zmizí. Tuto svoji vizi hlásal i na zasedání valné hromady ČKD na jaře 1931, kdy uklidňoval akcionáře tvrzením, že zprávy ze světa

propadajícího se stále více do hospodářské krize se Československa tolik netýkají a že na konci roku bude krize vystřídána konjunkturou.¹⁴⁵

Preissova prognóza dlouho neobstála a již v druhé polovině roku 1931 vtrhla krize jak do Československa, tak pochopitelně i do ČKD v plné síle. Všem bylo již na začátku roku 1932 jasné, že to nebude žádná krátkodobá záležitost, ale že se ocitli v nejhorší hospodářské situaci, kterou do této doby nikdo nezažil, a jejíž konec se ztrácel v nedohlednu. Management ČKD se snažil za každou cenu najít východisko z prohlubujících se hospodářských nesnází. První snahou v nastalé situaci bylo získávat co možná nejvíce „zdravých“ obchodů. Byl to ale problém v době, kdy statisíce lidí ztrácelo svoje zaměstnání a tím i přísun peněz a trh se spotřebním zbožím začínal stagnovat. Tento vývoj se nejdříve v ČKD dotkl automobilky, která díky rapidnímu snížení poptávky po nových vozech nemohla využít svoji maximální výrobní kapacitu. Odpovídají tomu i vyfakturované obnosy. Za rok 1931 automobilka vystavila faktury v úhrnné hodnotě 412 mil. Kč, což představovalo nadpoloviční obrát celého ČKD, ale za necelé dva roky tato částka spadla na pouhých 113 mil. Kč.¹⁴⁶

Lépe se koncernu nevedlo ani při získávání objednávek na velké investiční celky - i v tomto odvětví se soukromý sektor omezil buď na minimální investice, nebo úplně zastavil veškeré své pobídky.

Jedinou nadějí pro ČKD zůstávaly státní zakázky. V této oblasti se ale nepodařilo prorazit, na jedné straně stála slabost státního rozpočtu, který neumožňoval „uživit“ přeindustrializované Československo, a na straně druhé špatné politické krytí pro koncerny Živnostenské banky, do kterého ČKD patřilo. Důsledkem byl neodpovídající podíl státních zakázek, které by ČKD jako druhému největšímu strojírenskému koncernu příslušely.

Těžká hospodářská situace vedla na začátku roku 1932 i k přístřeší již tak tvrdého konkurenčního boje mezi ČKD a Škodovkou, ale na konec i krize měla v důsledku pozitivní dopad na jednání obou dvou subjektů, které si uvědomily, že je pro ně výhodné konečně uzavřít trvalou kartelovou dohodu.

¹⁴⁵ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 3, inv. č. 13, Valná hromada ČKD roku 1931.

¹⁴⁶ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 131, inv. č. 480, Bilance roku 1934.

Za těchto stručně načrtnutých podmínek se management ČKD rozhodl přečkat hospodářskou krizi pomocí maximálního snižování provozních nákladů jak v oblasti přímé, tak i nepřímé režie. To se odrazilo v odložení záměru rozšířit sériovou výrobu, která již díky omezené poptávce nebyla zapotřebí. Základním heslem bylo „šetřit“. Z těchto důvodů proběhly i dvě reorganizace z 20. prosince 1932 a z 29. prosince 1934.

5. 1 reorganizace ČKD roku 1932

Počátky nové organizační struktury z prosince 1932 můžeme již hledat na jaře téhož roku. Velké naděje vkládané do spolupráce dvou tehdejších našich největších automobilek při uzavírání smlouvy o kooperaci ve společné firmě Motor vzaly rychlého konce. Vedení této nové firmy se poprvé oficiálně sešlo 12. ledna 1932, na svém zasedání zvolilo své vedení, ale a to byla i poslední společná shoda, na které se obě firmy byly schopny dohodnout. Za necelý měsíc propukla těžká vnitřní krize v Motoru a ta měla za následek rychlé ukončení spolupráce. Důvody ztroskotání vzájemné spolupráce je těžko nalézt, každá ze zainteresovaných skupin (ČKD, Škodovy závody) obviňovala tu druhou. Škodovka začala napadat vedení ČKD, že její úmysly nebyly od začátku čestné, že jí nešlo o nic jiného, než o to, aby došlo ke spojení technických kanceláří automobilek. Škodovka obviňovala ČKD, že pracovníci Pragovky údajně vykradli technickou dokumentaci jejich nově projektovaných automobilů. Lidé z ČKD si naopak stěžovali, že jim byly přiděleny nižší kvóty, než je jejich skutečný podíl na trhu, že jejich firma má delší tradici a je ve všech směrech zkušenější atd.

¹⁴⁷ Hledání pravdy by bylo složité a asi ji už nikdy nenajdeme. Nemůžeme při tom ani opomenout osobní příčiny. Vrcholový management obou koncernů zřejmě myslel dohodu vážně, ať se jednalo o generálního ředitele Škodových závodů K. Loevensteina nebo předsedu správní rady ČKD J. Preisse s generálním ředitelem K. Růžičkou. Ale u reprezentantů jak ASAPu tak i Pragovky pochopení pro spolupráci můžeme hledat asi marně,

¹⁴⁷ Vladimír Karlický, Petr Hofman, František Janáček, Antonín Klimek, Vladislav Krátký, Svět okřídleného šípů, koncern Škoda Plzeň 1918-1945, Plzeň 1999, s. 129.

řadu let se střetávali v konkurenčním boji a za tuto dobu se mezi nimi i vytvořila určitá osobní zášť, kterou nebyli schopni překonat.

V nastalé situaci nebylo jiné východisko, než novou společnost rozpustit a automobilky znovu od sebe odloučit. Správní rada ČKD dne 2. března 1932 dala plnou moc generálnímu řediteli k rozvázání smlouvy o společné výrobě a prodeji automobilů. Růžička o týden později, 8. března 1932, udělil potřebné směrnice právnímu oddělení ČKD k likvidaci celé společnosti.¹⁴⁸

Tímto dnem neslavně skončil pokus o koncentraci automobilové produkce v Československu a nedávno odloučená automobilka se vrátila do struktury organizace ČKD.

Pár měsíců fúze automobilek ČKD a Škodových závodů stačilo k tomu, aby v automobilce ČKD zavládl chaos v její organizaci, hlavně se jednalo o ta oddělení, která prošla již na podzim roku 1931 sloučením s odděleními ASAPu. Jednalo se o konstrukční a technické kanceláře a o obchodní oddělení, v kterém se tento chaos nejvíce projevoval.¹⁴⁹

V této době nebylo ještě přikročeno k nějaké zásadní strukturální organizační změně v automobilce, bylo v zásadě přijato organizační schéma, které automobilka opouštěla před půl rokem. Změny nastaly jen ve vnitřní komunikaci mezi jednotlivými odděleními a v úsporných opatřeních, které si vyžadovala doba. Pověštinou se jednalo o personální restrikce hlavně mezi dělníky, během půl roku - od ledna do července 1932 - se jejich počet snížil téměř o čtvrtinu, ze 4 100 na 3 200 dělníků. Tomuto snížení bylo přistoupeno zvláštní cestou, při odluce automobilky na podzim předešlého roku rozvázalo ČKD se všemi svými zaměstnanci pracovní smlouvy. Po ukončení činnosti společnosti Motor a návratu automobilky Praga do ČKD muselo být přistoupeno k znovupřijetí bývalých zaměstnanců do řad ČKD. Management ČKD se ale rozhodl přijmout jen úředníky a z dělníků byli přijati jen kmenoví pracovníci, kteří byli nepostradatelní pro zdárný běh výroby. Smůlu měli ti dělníci, kteří byli zaměstnání jako pomocné pracovní síly. Způsob, kterým ČKD vyřešilo otázku přebytečných zaměstnanců, nenalezl „kladnou“ odezvu jak u takto postižených dělníků, tak i

¹⁴⁸ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 14, inv. č. 21, Vedoucí ředitelství-zápis z schůzi, schůze dne 8. března 1932.

¹⁴⁹ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 372, inv. č. 1863, Zápis o konferenci automobilky, konané dne 7. dubna 1932.

u zaměstnanců, kteří měli to štěstí, že je nepotkal osud nezaměstnaného. Je pravda, že to bylo z pohledu dělníka nekorektní jednání, naproti tomu z druhého pohledu se vedení ČKD naskytla příležitost, jak rychle a bez finančních obětí vyřešit redukci zaměstnanců. Kdyby byl z ČKD propuštěn zaměstnanec, měl podle pracovní smlouvy nárok na odstupné, plus nárok na penzi z podnikového penzijního ústavu. Takto byly veškeré starosti přeneseny na již neexistující firmu.

I v jiných sociální a personálních otázkách se management nechoval ke všem skupinám zaměstnanců stejně, byl zde vždy velký rozdíl mezi přístupem k dělníkovi a úředníkovi. Můžeme si zde vzít příklad, který se stal v červnu roku 1932 a jenž poslouží i jako ukázka strategie manažeru ČKD vůči svým kolegům.

Při propouštění dělníků nebo jejich vysazování, to znamená převedení pracujícího do stavu trvalé dovolené s minimální mzdou, nebral nikdo z vedení zřetel na dělnické mínění. V případě úředníka, jenž svým společenským postavením byl na vyšším společenském žebříčku, byla situace jiná. V červnu roku 1932 generální ředitelství rozhodlo kvůli potřebě snižování režie o propuštění většího počtu úředníků, který zaokrouhleně dosáhl čísla 200.

Aby nedošlo k vlně nespokojenosti z řad propouštěných úředníků. Musel jim být učiněn „dobrý příklad“ v podobě propouštění i na postech ředitelských. Počítalo se s redukcí jednoho místa vrchního ředitele a dvou ředitelů.

Dalším bodem úspor byla i celková úprava příjmů všech zaměstnanců, u vrcholových manažerů (titul: generální ředitel, vrchní ředitel, ředitel) se počítalo se snížením jejich příjmů o 25 %, u ostatních úředníků a dělníků se pohybovalo toto snížení mezi 15-25%, následně bylo přijato usnesení o úpravě úřednických remunerací, nižší skupina remunerací ze sociálních důvodů nebyla zkrácená. U střední a nejvyšší skupiny byla zkrácená o 50 až 60 %, to se jednalo o remunerace generálního ředitele až po místoředitele.¹⁵⁰

Při následném snižování ředitelských postů padla volba na jejich nejstarší představitele. V červenci byl požádán generálním ředitelem vrchní ředitel V. Kryšpín, aby si podal žádost o penzionování a zároveň byl generálním ředitelem ujištěn, že nedojde

¹⁵⁰ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 14, inv.č. 21, Vedoucí ředitelství-zápis z schůzí, schůze dne 10. června 1932.

nějakému výraznému zkrácení jeho ročních příjmů, na které byl dosavad navyklý. Mezi penzionovanými řediteli se ocitli ředitel administrativy elektrotechnického provozu H. Lahola a ředitel továrny ve Slaném J. Štědronský.¹⁵¹

Za čtyři měsíce na to podal vrchní ředitel Kryšpín žádost o odchod do penze od 1. ledna 1933, management ČKD při tom dodržel slib, který mu ústy generálního ředitele dal. Kryšpín dostal jako odchodné jednorázovou částku 600 000 Kč, jeho penze mu byla zvýšená na 72 000 Kč ročně a krom toho byl angažován jako expert lokomotivního oddělení za ročních 30 000 Kč.¹⁵² Když se tyto dvě částky sečtou, dostáváme dohromady 102 000 Kč ročního příjmu. Pravda je, že jeho dosavadní služební příjem byl vyšší, podle poslední služební smlouvy z listopadu 1929 připadal Kryšpínovi, jako i jiným vrchním ředitelům, roční plat ve výši 160 000 Kč, plus 120 000 Kč remuneratione a 2 % tantiemi z čistého zisku. Ale když se plat převede na nová kritéria přijatá v roce 1932, zjistíme, že základní roční plat snížený o čtvrtinu vyjde na 120 000 Kč, remuneratione, které jsou ještě k tomu pohyblivé na 60 000 Kč a o tantiémách nemůže být ani řeč, protože ČKD přestala vykazovat čistý zisky, potom nám se nám roční důchod 102 000 Kč s odškodným 600 000 Kč za ušlé remuneratione a tantiemi jeví v jiném světle. Toto gesto managementu, které nevedlo ve svém důsledku k žádnému snížení provozních nákladů, mělo jediný účel v podobě „uspokojení“ propouštěných zaměstnanců, že došlo i na „pány nahoře“. Na zasedání správní rady bylo i tak prezentováno.¹⁵³

Kryšpínovým souhlasem k odchodu do důchodu - a tím pádem i snížení počtu vrchních ředitelů na tři - byla započata nová reorganizace ČKD.¹⁵⁴

Hlavní změny nastaly ve zrušení instituce vrchního vedení provozně - technického, jež měl na starosti právě V. Kryšpín a vrchního vedení automobilky, jehož veškeré provozy a

¹⁵¹ Tamtéž.

¹⁵² SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 11, inv. č. 11, Schůze výkonného výboru ze dne 4. října 1932.

¹⁵³ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 6, inv. č. 18, Zasedání správní rady ze dne 8. října 1932.

¹⁵⁴ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 45, inv. č. 168, Organizační schéma podniku NO 1224 ze dne 20. 12. 1932

odbory byly přímo včleněny do provozní organizace ČKD, a začaly podléhat i ostatním vrchním ředitelům.¹⁵⁵

Zrušením vrchního vedení provozně - technického nedošlo ale ke zrušení šesti jemu přímo podléhajících oddělení (normalizační, rozkreslovací, strojní, stavební, zkušební ústav, tiskárna), které byly převedeny přímo pod pravomoc generálního ředitele. Staronovému oddělení se dostalo nového názvu: Celozávodní věci dělnické a zařizovací.

Generálním ředitelství se nadále skládalo ze tří vrchních vedení, která měla oproti předešlé organizaci větší pravomoci na úkor jednotlivých provozů. Jednalo se o tyto vrchní vedení:

1. vrchní vedení obchodně- technické
2. vrchní vedení provozní
3. vrchní vedení obchodně - administrativní

Ad. 1) Vrchní ředitel J. Karásek přišel o svého zástupce ředitele O. Souška, který byl dosazen na post ředitele továrny ve Slaném místo penzionovaného ředitele Štědranského. Karáskovy dosavadní kompetence byly díky zrušení vrchního vedení provozně- technického a automobilky rozšířené, vrchní vedení pod jeho vedením dostalo na starosti přímý dozor nad veškerými technickými a prodejními kanceláři jak strojírny, elektrotechniky, slévárny, Blanska, tak i automobilky. Přitom byla například konstrukční kancelář automobilky vyvázaná z provozů automobilky a přímo začala podléhat Karáskovi, z tohoto důvodu začal být problém, poněvadž ostatní oddělení automobilky ztratili přímý kontakt, na který byli zvyklí. Vrchní ředitel Karásek začal neúnosně zasahovat do práce automobilových konstruktérů, přičemž vyměnil podstatnou část konstrukčního personálu a započal se svojí vlastní iniciativou na poli konstrukce automobilů, i když na to nebyl řádný odborník. Toto nelibě nesl bývalý šéf konstrukce automobilky a současně její vrchní ředitel F. Kec. Ve svých vzpomínkách se vyjadřoval o Karáskově nekompetentnosti, díky níž došlo k poškození

¹⁵⁵ Viz. blíže Příloha č. 6.

dobrého jména značky Praga, kterou tak dlouho se snažil osobně vytvářet.¹⁵⁶ Jednalo se zejména o neúspěch prvních nových vozů Baby, u nichž docházelo k závažným konstrukčním defektům v podobě špatné konstrukce výkyvných poloos, které při jízdě mnohdy znamenaly ztrátu kola.

Vrchní vedení obchodně technické od předešlé organizace bylo rozšířeno na tři odbory, přičemž se jejich kompetence rozšířila. První byl odbor obchodně - technický, který převzal veškerou agendu předešlého odboru projektového a instalačního a samostatných oddělení ústředního prodeje, exportu a propagace. Od této doby byl tento nový odbor rozčleněn do deseti oddělení: obchodní sekretariát, obchodní evidence a statistika, technická kalkulace, export, oddělení propagační, rozpočtové a instalační. Je zajímavé, že došlo k utvoření třech speciálních prodejních oborů na prodej čerpadel, elektromateriálu a zdviží. Není zřejmé, jestli šlo jen o snahu efektivněji prodávat výrobky patřící do těchto prodejních oborů, které ve své podstatě vůbec nepatřily mezi nejvýnosnější odvětví, nebo šlo o úplně jiné důvody.

Na druhém místě stál přejmenovaný odbor letecký, kterému byl dán mnohem výstižnější název odbor speciální. Tento odbor se skládal z oboru speciálních strojů a leteckého, v kterém se spojili původní samostatné obory letecký a motorový.

Poslední z trojice odborů byl přičleněn ze zaniklého samostatného provozu automobilky, který byl pojmenován odborem automobilovým se dvěma odděleními. Tato oddělení byla v zásadě shodná s původním prodejním oddělením a oddělením oprav a reklamací automobilů. Díky těmto změnám se dostal pod Karáskovo řízení i automobilový prodej.

Ad. 2) Nově vytvořené vrchní vedení provozní měl na starosti bývalý vrchní ředitel automobilky F. Kec, který vedl dozor nad veškerými dílnami ve všech provozech (strojírna, elektrotechnika, slévárna, automobilka, Blansko). Pro vrchního ředitele to byl krok zpátky v jeho dosavadní kariéře. Kec byl navyklý mít v automobilce širší rozhodovací pravomoc a v současné situaci, i když měl nadále titul vrchního ředitele a byl představitelem nového

¹⁵⁶ Archiv Národního technického muzea (dále jen NTM), fond Sbírká vzpomínek a rukopisů, f. 766 Kec František, I. C) Autobiografie, paměti-Kec a automobily Praga, s. 5.

vrchního vedení, byla jeho moc výrazně okleštěná a těžce osobně nesl, že byl úplně odříznut od technického vývoje automobilů.

Ad. 3) Kompetence vrchního vedení obchodně- administrativního zůstávaly v přijaté organizaci vůči veškerým provozům stejné, nadále mělo dozor nad jednotlivými administrativními odbory továren. Změny ale nastaly ve vnitřní struktuře vrchního vedení. Při minulé organizaci měl pod sebou Žižka jen jeden odbor, a to odbor obchodně - administrativní. Díky nové organizační struktuře zde nyní byl □ odbor obchodně - administrativní a odbor administrativy automobilky, který měl na starosti provozní účtárnu a fakturační oddělení automobilky. Dále zde byla tři samostatná oddělení, která nepodléhala žádnému ze jmenovaných odborů a byla podřízena přímo vrchnímu řediteli Žižkovi. Patřil sem ústřední nákup, dále to bylo ústřední osobní oddělení a fakturační oddělení elektrotechnické továrny ve Vysočanech, které bylo odejmuto z tamějšího administrativního odboru.

Ve struktuře provozních oddělení nastala zásadní změna v začlenění automobilky do této provozní struktury a opětovné vyčlenění strojírný ve Slaném ze struktury provozního oddělení strojírný. Tímto se čtyři předešlé provozy rozrostly na šest provozů:

- A. automobilka
- B. strojírna Libeň
- C. strojírna Slaný
- D. elektrotechnická továrna
- E. slévárna
- F. Blansko

Ad. A) Automobilce byly díky nové reorganizaci odejmuty z její struktury instituce, které byly v centrální správě automobilky po řadu let, jednalo se o oddělení zabývající se obchodními, správními a konstrukčními záležitostmi, jak již bylo psáno. Z tohoto důvodů zbyly v provozním oddělení automobilky jen ty části, které se přímo zabývaly výrobou

automobilů. Provoz automobilky byl rozdělen do dvou odborů, a to dílen a technické kanceláře, díky této struktuře nestál přímo nad těmito dvěma odbory žádný ředitel provozního oddělení automobilky. Odbor dílen pod vedením R. Stolleho (ten byl v dřívější organizační struktuře zástupcem vrchního ředitele automobilky F. Kece) měl od této doby na starosti oddělení pro výrobu chassis, karoserií, technickou kontrolu a oddělení pomocných provozoven.

Dalším odborem v automobilce byla provozní technická kancelář, které přímo podléhala čtyři oddělení: kalkulace, správa materiálu, úkolová a postupová kancelář. Jejich pracovní náplň se od zaběhnutých zvyklostí nezměnila.

Ad. B) V provozním oddělení libeňské strojírně došlo ke změnám souvisejícím s odloučením určitých výrobních oborů do nového provozního oddělení strojírně ve Slaném. Libeňská strojírna nadále zůstávala rozdělena do čtyř správních odborů. V odboru Strojnictví I. nenastaly žádné změny v odvětvové struktuře. Strojnictví II. prodělalo změnu v odloučení výrobního oboru hornictví, které bylo přesunuto pod nový výrobní odbor vzniklý ve strojírně ve Slaném. V odborech dílen a administrativy nenastala žádná změna ani ve složení oddělení, ani i v jejich pravomocích.

Ad. C) Vznik samostatného provozního oddělení ve Slaném je velmi zajímavý, protože popírá základní logiku dosavadního průběhu reorganizace ČKD. Jestliže byla primární myšlenka směřována k co možná největšímu scelování výrobních provozů, díky přijaté reorganizaci došlo naopak úplnému opaku, a to vyčlenění továren ve Slaném pod vlastní provozní oddělení. Když se na toto nové provozní oddělení podíváme blíže, zjišťujeme, že bylo oproti ostatním provozům „zmrzačené“. Provoz ve Slaném byl rozdělen jen do dvou odborů, odboru strojní III. (se dvěma výrobními obory hornictví a drátěná lana) a odboru administrativy, jejíž kompetence byly dosti „očesané“, např. v porovnání s administrativami v Libni a ve Vysočanech zdejší administrativní odbor měl na starosti jen pokladnu, mzdovou kancelář a korespondenci. Podobně tomu bylo u správy dílen ve Slaném, které nepodléhaly vedení provozního ředitele Souška, ale byly přímo řízeny z Libně z tamějšího strojírenského provozu.

Ad. D a E) U provozů nacházejících se ve Vysočanech, at' se jedná o elektrotechnickou továrnu nebo slévárnu, nedošlo oproti předešlému organizačnímu schématu k žádné změně. Veškeré jim podléhající odbory zůstaly nezměněny, a to se týkalo i personálního obsazení na vedoucích funkcích těchto odborů.

Ad. F) Blanenská továrna vyšla z nové organizace rovněž nezměněná na personální i na strukturální úrovni.

5.2 reorganizace ČKD roku 1933

Veškeré výše popsané nové organizační plány ČKD, které byly přijaty v době od fúze s Daňkovou až do reorganizace v prosinci roku 1932, měly jednu věc společnou, a to bylo uskutečňování organizačních změn vždy po schválení konkrétního organizačního plánu. Naproti tomu reorganizace z 29. prosince 1933 jen formálně potvrdila vnitřní strukturu organizace a řízení ČKD, které se postupně vyvíjela po zásadách managementu již od jara téhož roku. Z tohoto důvodu se nemohla organizace z prosince roku 1932 řádně uplatnit, poněvadž vždy nějaký čas trvá, než se začne reorganizovat správa podle předem přijatého návrhu a v tomto případě to byl příliš krátký čas. Hlavní příčinu tohoto nestandardního postupu můžeme hledat v celkové finanční situaci, v které se ČKD ocitlo v roce 1933. Právě v tomto roce vykázalo ČKD nejnižší obrát i ztrátu v celém období hospodářské krize. Na jaře si už vedení ČKD začalo uvědomovat, že právě probíhající obchodní rok bude mnohem horší než předešlý, v jejich názorech je utvrzovala i došlá čísla ze všech provozů, která jim hlásala, že za tři měsíce získalo ČKD nových objednávek jen za 34 mil. Kč.¹⁵⁷

S nemožností opatřit si dostatečné množství zakázek byl management ČKD přinucen upravovat rozčlenění podniku z 20. prosince 1932 tak, aby organizace lépe odpovídala sníženému obrátu, a z těchto důvodů bylo zapotřebí zavést mnohem jednodušší organizaci.

¹⁵⁷SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 16, inv. č. 24, Vrchní vedení provozní-zápisy ze schůzí, zápis č. 4/33 VVP dne 30. března 1933.

Hlavní úkol byl spatřován v dalším snižování režie a zlevnění výroby. Tento těžký úkol padl na vrchní vedení provozní, jenž díky své kompetentnosti ve vedení dílen mělo právě pravomoc ovlivňovat tyto dva hlavní aspekty.

Kupříkladu vrchní ředitel F. Kec uvažoval o jedné možnosti snížení nákladů v podobě prohloubení unifikace konstrukčních detailů s cílem snížit režii a tím zlevnit výrobu. K hodnocení jeho návrhu byla vybrána trojčlenná skupina, která měla zjistit, jaký vliv by měla takto provedená unifikace na celkovou režii.¹⁵⁸ Ale závěr analýzy provedené komisí nakonec vyzněl zamítavě a další normalizace součástek byla přerušena. Komise při zjišťování potřebných nákladů na zavedení unifikace konstrukčních detailů v podobě šroubů, zátek, nýtu, trubek, které by bylo možno používat pro několik odvětví jednotně, došla k závěru, že by si tento záměr v této době naopak vyžádal zvýšení režie. Protože by bylo zapotřebí zaměstnat více technického personálu, který by se touto problematikou zabýval, a k tomu by se tato unifikace a normalizace projevila až v delším horizontu a na současnou potřebu snížení nákladu by neměla vliv.¹⁵⁹

Další oblast úspor byla hledána v zjednodušení systému administrativy, jednalo se zejména o výhodnost sloučení provozních účtáren, které v době prosperity zabezpečovaly provozní financování jednotlivých továren a i nadále přežívaly v organizační struktuře jednotlivých provozních oddělení. V nastalé situaci již ale nebyly jejich služby v takovém rozsahu zapotřebí, po dohodě mezi vrchními řediteli F. Kecem a Vl. Žižkou, pod jehož pravomoc administrativní oddělení patřila, bylo rozhodnuto sloučit jednotlivé existující provozní účtárny do pouhých tří. Ty se měly nacházet v Libni, Vysočanech a v Blansku, přičemž účtárna v Libni by měla na starosti účty jak strojírny, tak i automobilky. Podobně to bylo uskutečněno ve Vysočanech, kde došlo k sloučení účtárny elektrotechnické továrny a slévárny.¹⁶⁰

¹⁵⁸ Tamtéž.

¹⁵⁹ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 16, inv. č. 24, Vrchní vedení provozní-zápisy ze schůzí, zápis č. 7/33 VVP dne 22. června 1933.

¹⁶⁰ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 16, inv. č. 24, Vrchní vedení provozní-zápisy ze schůzí, Zápis č. 4/33 VVP dne 30. března 1933.

Z důvodu úsporných opatření se i nadále přistupovalo k snižování personálu, ať se jednalo o dělníky, úředníky, či osoby, kterým se říkalo „režisté“.¹⁶¹ Díky těmto opatřením se podařilo během půl roku snížit vysokou podnikovou režii z průměru 416 % v únoru 1933 na 363 % v srpnu 1933.¹⁶² Snížení celopodnikové reжіie o čtvrtinu bylo docíleno propuštěním 1 297 zaměstnanců během půl roku (1241 dělníků a 51 úředníků). Ale ani tyto restriktce nevedly ke spokojenosti managementu. Jedním z bodů kritiky vrchního ředitele F. Kece byl velký podíl nepřímých mezd k přímým mzdám¹⁶³ na celkových platových výdajích ČKD. Management si vzal za cíl snížit podíl nepřímých mezd k vyplaceným mzdám do konce roku na 30 %, tento podíl byl podle tehdy běžných kritérií přijatelný a i doporučovaný. Na konci léta naproti tomu podíl nepřímých mezd dosahoval průměru až 39 %, přičemž v některých provozech bylo toto číslo ještě vyšší.

Například nejhůře na tom byla elektrotechnická továrna ve Vysočanech, kde tento podíl dosahoval hodnoty až 45 %. Toto vysoké zatížení nepřímých mezd v elektrotechnické továrně se samozřejmě promítlo i do závodní reжіie. V létě, kdy průměrná celopodniková reжіie byla na úrovni 363 %, se reжіie elektrotechnické továrny pohybovala v průměru 490 %. Vrchní ředitele Kece začala zarážet takto vysoká reжіie elektrotechnické továrny oproti jiným provozům, které k tomu neměly takový podíl zakázek, jak tomu bylo u elektrotechnické továrny, jež v inkriminované době dosahovala 45 % obratu ČKD.¹⁶⁴ Bylo jediné vysvětlení, a to v podobě přebujelé závodní správy, která neúnosně zatěžovala celkový provoz. Tato vysoká tovární reжіie se samozřejmě projevovala na skutečné ceně elektrotechnických výrobků, která dosahovala vyšších hodnot než u konkurence. Z tohoto důvodu, když chtělo ČKD své elektrotechnické výrobky prodat na trhu, muselo přikročit k cenám, které byly pro podnik ztrátové. Vrchní ředitel F. Kec, aby snížil vysokou reжіi,

¹⁶¹ Do skupiny „reжіistů“ patřili poslíčci, vrátní, řidiči atd

¹⁶² Reжіie v % se počítá jako poměr celopodnikové reжіie k přímým mzdám, čím je procentuální hodnota nižší tím si vede podnik hospodárněji.

SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 16, inv. č. 24, Vrchní vedení provozní-zápisy ze schůzí, Zápis č. 9/33 VVP dne 28. srpna 1933.

¹⁶³ Oblast přímých mezd zahrnuje zaměstnance patřící do skupiny dělníci, kteří přímo zainteresováni na výrobě (patří sem např. soustružník, zámečnick atd.). Skupina nepřímých mezd naopak zahrnuje dělníky, kteří se přímo nepodílejí na výrobě (např. mistr, pomocná pracovní síla, skladník...)

¹⁶⁴ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 16, inv. č. 24, Vrchní vedení provozní-zápisy ze schůzí, Zápis č. 9/33 VVP dne 28. srpna 1933.

přistoupil k rychlému opatření, které se v ten okamžik zdálo jako jediné možné východisko, k dalšímu propouštění zaměstnanců.

Ani tato rychle přijatá opatření nemohla vyřešit situaci spojenou se snížením přílivu objednávek z důvodů všeobecného snížení poptávky, nejpálčivěji to pociťoval management ČKD v automobilce a ve strojírenství, i když právě tyto obory se svými cenami výrobků vyrovnaly konkurenci. Z těchto důvodů management ČKD na listopadovém zasedání výkonného výboru přikročil k ráznému zjednodušení organizační struktury ČKD. Tento impulz byl dán informací generálního ředitele K. Růžičky, že celkový obrat podniku nepřekročí hodnotu 300 mil. Kč a k tomu bude vykázána poměrně vysoká ztráta. Na začátku roku 1933 management původně počítal s minimálním obratem 400 mil. Kč, na který byla i počítána režie. Ale nastalá nová situace si vyžadovala další rapidní snížení režie do konce kalendářního roku, aby se aspoň touto cestou ulehčilo od příšerného finančního stavu, do kterého se ČKD dostalo.¹⁶⁵

Následkem těchto skutečností začal management pracovat na rozsáhlém programu zjednodušení režie, soustředování dílenské výroby pod jedno vedení a propuštění ředitelů jednotlivých oborů, jenž v inkriminované době nebyly v důsledku krize dostatečně zaměstnány, čímž mělo být dosaženo podstatných úspor.

Vrchní vedení provozní z těchto důvodů začalo na konci listopadu provádět soustředění výroby ve všech závodech tak, aby se v zimních měsících vytápěly a osvětlovaly jen ty dílny, jichž bylo třeba pro zdárné vyřízení objednávek. Naproti tomu dílny slabě zaměstnané nebo úplně bez práce byly vyřazeny z provozu. Tento princip úspory provozních nákladů bylo jednoduché uplatnit u malých dílen. Naproti tomu se vyskytl problém, co dělat s velkými dílenskými halami, kde například v jedné z její části stále pracovaly stroje, ale jinak byla celá hala bez práce. Je logické, že hýbat se stroji nelze a vytápět a osvětlovat celou halu jen kvůli jedné její části, v které se pracuje, by bylo nevhodné a vymykalo by se to původnímu záměru v podobě úspory tepla a světla. Není jisté, kdo přišel první na zasedání schůze vrchního vedení provozního s myšlenkou takovéto dílenské haly nouzově přepažit

¹⁶⁵ AČNB, fond ŽB, SVII/d-11/3, Zprávy pro ředitelství 1920-1936, schůze 7. 11. 1933.

pomocí dřevěných a papírových desek a tím docílit zmenšení prostorů, které by bylo nutné vytápět a osvětlovat.¹⁶⁶

V rámci těchto úsporných opatření bylo přikročeno i ke změnám v organizační struktuře. V důsledku úsporných opatření došlo k uzavření provozů ve Slaném, až na tamní mostárnu a lanovku, která od listopadu patřila pod přímou správu strojírny v Praze. Zrušením samostatného provozu ve Slaném mohlo dojít k redukci a propuštění tamějších dělníků a úředníků, z původních 400 dělníků a 80 úředníků ve Slaném zůstalo po této restrikci jen 150 dělníků a 6 úředníků.

Díky těmto změnám bylo docíleno úspor nejvíce v oblasti personální, jenž se hlavně dotkla 300 úředníků, kterým byla do konce kalendářního roku 1933 dána výpověď. Odchodem těchto úředníků docílilo ČKD na jejich mzdách úspor v zaokrouhlené částce 6 mil. Kč. V historii ČKD to byla zatím největší jednorázová redukce úřednictva, která byla uskutečněna.

Takovéto velké propouštění úředníků se samozřejmě neobešlo bez restrikce na postech ředitelů, jejichž služby již nebyly pro ČKD zapotřebí. Bylo to dáno hlavně díky sloučením mnoha provozů, čímž došlo i k redukci ředitelských míst. Dalším z důvodů, proč ČKD přistoupilo k propuštění ředitelů, byla snaha o snížení sociálního napětí mezi propuštěnými úředníky. Podobný přístup byl již managementem ČKD využit v polovině roku 1932, kdy za podobné situace odcházel do penze vrchní ředitel V. Kryšpín.

Mezi takto odcházející ředitele patřil ředitel P. Malý, který do té doby obstarával prodejní záležitosti automobilky, dále dosavadní ředitel slévárenského provozu E. Malý a místoředitel O. Jezbera z vysočanského odboru přístrojů. Dalším z propuštěných ředitelů měl být ředitel automobilky R. Stolle, ale v jeho případě zafungovala přímluva ministra obrany Bradáče u předsedy správní rady ČKD Preisse, aby ředitel Stolle byl ponechán ve službách ČKD.¹⁶⁷ Bližší informace o této přímlově se nám v archivních pramenech nedochovaly a z tohoto důvodů nemůžeme posoudit, o jaké konkrétní vazby mezi Stollem a Bradáčem šlo.

¹⁶⁶ Tamtéž.

¹⁶⁷ AČNB, fond ŽB, SVII/d-11/3, Zprávy pro ředitelství 1920-1936, schůze 22. 11. 1933.

Ředitel Stolle mohl nakonec zůstat, ale za podmínek, že přistoupí na snížení svého dosavadního platu 90 000 Kč na 60 000Kč.

Vrchní ředitel F. Kec již neměl takovéto štěstí v podobě vlivného politického přímluvce, ba naopak, proto dostal k 1. lednu 1934 výpověď.¹⁶⁸ Za propuštěním vrchního ředitele F. Kece stála zřejmě osobní antipatie J. Preisse, její počátek je datován zkrachováním projektu společnosti Motor. Preiss podle Kecových pamětí bral tento nezdar velmi osobně, protože založení společnosti Motor byla de facto jeho myšlenka a z neúspěchu začal obviňovat F. Kece, který byl v této „jepičí“ společnosti předsedou. Obviňoval ho z neochoty řešit nastalé komplikace a prý raději tuto společnost nechal zaniknout.¹⁶⁹

Propuštění vrchního ředitele, který navíc ani nebyl v adekvátním věku pro řádné penzionování, se musel najít nějaký přijatelný prohrašek, kterým lze zdůvodnit propuštění. V Kecově případě to bylo opomenutí konzultovat nově uzavíranou smlouvu o prodeji automobilu s výkonným výborem.¹⁷⁰ Toto malicherné nedodržení hierarchie bylo záminkou, která stála Kece místo vrchního ředitele. K jeho dobru musíme říci, že se jednalo o obchod pro ČKD neztrátový. Kecovým odchodem odešel i poslední vrchní ředitel z původní šestice vrchních ředitelů, kteří byli jmenována po vzniku ČKD.

Díky těmto opatřením, které byly uskutečňovány po celý rok 1933, se podařilo snížit celkovou režii ČKD oproti předešlému roku o 10 %.

Změny musely být ukotveny v organizační struktuře. Z tohoto důvodu bylo 29. prosince 1933 vydáno organizační schéma,¹⁷¹ které reflektovalo již provedené změny oproti minulé organizaci z předešlého roku. K dobru tomuto organizačnímu plánu musíme říci, že byl v praxi užíván nejdéle z dosud přijatých organizačních plánů. Jeho životnost se vyšplhala na úctyhodné dva roky.

¹⁶⁸ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 11, inv. č. 11, Schůze výkonného výboru ze dne 5. 12. 1933.

¹⁶⁹ ANTM, fond Sbirka vzpomínek a rukopisů, f. 766 Kec František, I. C) Autobiografie, paměti-Kec a automobily Praga, s. 5.

¹⁷⁰ Tamtéž.

¹⁷¹ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 45, inv. č. 168, Organizační schéma podniku NO 1232 ze dne 29. 12. 1933.

V čele podniku nadále stál generální ředitel.¹⁷² Ve skutečnosti se jeho moc zasahovat do každodenního chodu podniku rapidně zmenšila. Generálnímu řediteli byla napříště ponechána jen formální moc, která znamenala jen jednání s úřady a reprezentativní činnost. Nyní se musíme zabývat otázkou, jak k tomu vlastně došlo. Odpověď nalézáme v právě probíhající reorganizaci ČKD.

S odchodem vrchního ředitele F. Kece z ČKD zároveň zaniklo i jeho vrchní vedení provozní, které mělo na starosti správu dílen a výrobu v nich. Právě tyto kompetence zaniklého vrchního vedení musely být přeneseny na jiné složky v organizaci ČKD. Z úsporných důvodů nebylo vytvořeno žádné nové vrchní vedení, ale pouze instituce zástupce generálního ředitele, která měla řídit činnost zbývajících dvou vrchních vedení: obchodně - technického a obchodně - administrativního. A právě tomuto novému zástupci generálního ředitele byla dána kompetence řídit veškerou správu dílen. Zástupcem generálního ředitele nebyla jmenována žádná nová osoba, ale výkonem této funkce byl pověřen vrchní ředitel J. Karásek, tímto se stal „absolutním“ vládcem nad celým ČKD. Od tohoto okamžiku se pod jeho přímým centrálním vedením soustředila pravomoc nad všemi výrobními odděleními, jak po stránce obchodní, technické, konstrukční, tak i dílenské. Nyní si ve stručnosti načrtne, jaké to byly odbory a oddělení, které mu přímo podléhaly z titulu vrchního ředitele obchodně- technického.

Pod agendu vrchního ředitele obchodně - technického přímo odléhaly odbory, které měl ve své kompetenci již při předešlé organizaci. Byl to odbor obchodně technický, automobilní, speciální a dále oddělení exportní a kalkulační.

Ze zrušených jednotlivých provozních oddělení (strojírna, elektrotechnická továrna, slévárna a Slaný) byla pod vrchní vedení obchodně - technické převedena veškerá kontrola technických kanceláří, která před tím patřila pod správu zaniklých provozů.

Jediný výrobní provoz, který se zachoval ze starých organizačních struktur, byl provoz v Blansku, který měl nadále svého provozního ředitele J. Loebela. Důvod, proč blanenské továrny zůstaly při starém způsobu vedení, který se již po mnoho let neměnil, je

¹⁷² Viz. blíže Příloha č. 7.

jednoduchý. Z důvodu přílišné vzdálenosti od centra řízení v Praze nedocházelo v tomto provozu k tak dalekosáhlým změnám jako u jeho pražských protějšků. Management si dobře uvědomoval, že pokusy těsněji spojit blanenské továrny s centrálou v Praze by přinesly mnohem více škody než užitku.

Zanedlouho po přijetí tohoto organizačního rámce bylo ze strany výkonného výboru poukazováno na vysoké Karáskovo pracovní vytížení; od této doby musel starat jak o obchodní záležitosti, otázky technického vývoje, tak i o řízení jednotlivých dílen. Jejich následné jednání nedospělo k závěru, že je třeba oddělit určité pravomoci, které od tohoto okamžiku měl Karásek na starosti, a tím mu ulehčit jeho dosavadní činnost. Management se vydal jinou cestou, přidělil Karáskovi nového zástupce, kterým se stal dosavadní ředitel generálního sekretariátu J. Říha. Tím zároveň byl ale i zrušen generální sekretariát podléhající přímo pod pravomoc generálního ředitele. Veškerá agenda zrušeného generálního sekretariátu byla dána na starost vrchnímu vedení obchodně - technickému. Takže z tohoto pohledu nedošlo k žádnému pracovnímu odlehčení vrchního ředitele Karáska, ba naopak. Došlo k další koncentraci moci na osobu vrchního ředitele Karáska, neboť teoreticky i prakticky se jeho nový zástupce J. Říha staral o stejnou agendu, které mu předtím příslušela na generálním sekretariátu.¹⁷³

Jediné, co zůstalo stranou Karáskovy působnosti, byly administrativní záležitosti, které nadále podléhaly pod vrchní vedení obchodně – administrativní. V jeho čele nadále stál vrchní ředitel V. Žižka.

5. 3 kritika managementu ČKD

Nyní přikročím k analýze kritiky ze strany maloakcionářů ČKD, která se snesla na hlavy managementu v letech 1933 až 1935. V těchto letech je velmi příznačné, že dochází k nespokojenosti s managementem. Za obchodní roky 1928 až 1932 byla pravidelně každý rok vyplácená dividenda, je pravda, že v různé výši. Např. v roce 1930 připadala na jednu akcii dividenda v hodnotě 275 Kč a v roce 1932, kdy již řádila hospodářská krize, byla

¹⁷³ ČNB, fond ŽB, SVII/d-11/3, Zprávy pro ředitelství 1920-1936, oběžník čís. 33/33, ze dne 29. prosince 1933.

vyplacena minimální dividenda 24 Kč. V následujících letech 1933 až 1935 se ale z důvodů vykázaných ztrát přestala dividenda vyplácet úplně. Až za obchodní rok 1936 bylo možno po třech letech znovu začít vyplácet dividendu, což přispělo k uklidnění maloakcionářů. První vlna kritiky z úst akcionáře Doležala, jenž byl zároveň mluvčí maloakcionářů, zazněla na valné hromadě v květnu 1933. Zatím se nespokojenost jím tlumočená nesla v obecné rovině. Vedení ČKD kritizoval zejména z nepružnosti při získávání obchodů, které by pro podnik nebyly ztrátové. Ale tento stav netrval dlouho a již v následujícím roce 1934 byla z úst Doležala, ke kterému se přidal další z maloakcionářů Friš, vyřčena těžká kritika přímo na hlavu generálního ředitele K. Růžičky a na celou správní radu, hlavně na její členy, kteří byli politicky činní. Ze zápisu valné hromady máme pocit, že se místy jednání zvrhlo v kabaret a správní rada se cítila jak na pranýři. Předseda správní rady ČKD J. Preiss si byl již před zasedáním valné hromady velmi dobře vědom komplikací, které mohou nastat. Své obavy a zejména strategii, kterou se bude snažit na valné hromadě uplatňovat, podal v dopise svému příteli a kolegovi vrchnímu řediteli Živnostenské banky A. Tillemu. Preiss psal „...zítra se bude konat valná hromada, která bude velmi pohnuta....bojím se, bilanční zprávy, co na ní řeknou akcionáři.....nejprve nechám všechny akcionáře vymluvit a potom budu prostými slovy odpovídat“.¹⁷⁴

Preissovo tušení se naplnilo. Akcionáři chtěli podrobně vysvětlit jednotlivé položky v bilanční správě, začali poukazovat na to, že do bilance pořádně „nevidí“ a že jim připadá nějak upravená. Předseda správní rady se ujal slova a akcionářům vysvětloval, že bilanční správa je v pořádku, že jí sám kontroloval a vykázaná ztráta 1 259 420 Kč je skutečná. V tomto bodě Preiss neříkal pravdu, z hospodářských důvodů byla na jeho příkaz celá bilanční zpráva upravena do podoby, která vyznívala lépe, než byla skutečnost. Management ČKD nemohl přiznat, že faktická ztráta za uplynulý rok se vyšplhala do astronomické výše – 91 787 226 Kč.

Následná diskuse se zaměřila přímo na osobu generálního ředitele a jeho nekompetentnost. Akcionář Friš se dotazoval správní rady, co je na tom pravdy, že generální

¹⁷⁴ AČNB, fond ŽB, S VII/i-1-I/989, Korespondence vrch. řed. dr. J. Preisse, dopis A. Tillemu z 22. 6. 1934.

ředitel si zařídil na pozemcích ČKD jízďárnu a každý den tam chodí jezdit. Podle informací poskytnutých zaměstnanci generální ředitel potom přijde do kanceláře těsně před polednem a po druhé hodině odchází. Dále Friš poznamenává „ *vůdce když nedovede vésti voj padne a musí padnout a tudy i zde to platí a pan generální ředitel musí pryč z ČKD*“¹⁷⁵

Následné dotazy se nesly v duchu mzdových záležitostí. Maloakcionáři se dotazovali, co je pravdy na informacích poskytnutých v nedávné době tiskem, že generální ředitel bere denně 5000 Kč, což by ročně představovalo 1 825 000 Kč. A jak jsou na to s platy ostatní ředitelé.

V odpovědích na vznesené dotazy předseda Preiss hájil generálního ředitele, že správní rada je mu za jeho činnost vděčná a že generální ředitel vykonává svoji práci k maximální spokojenosti správní rady. Zde se Preiss zachoval velmi taktně vůči osobě generálního ředitele, poněvadž v této době vztahy mezi nimi nebyly přímo ideální.¹⁷⁶ Pro Preisse bylo směšné odpovídat na dotaz týkající se jízďárny v ČKD, protože podle něho takovýto dotaz nepatří na valnou hromadu. Podobně dopadly i připomínky týkající se mezd. Preiss akcionářům připomenul, že mzdové otázky jsou přímo v kompetenci správní rady a takovéto informace jsou podnikovým tajemstvím. Je pravda, že akcionář mohl maximálně zjistit z bilanční zprávy výši tantiem, které dostávali ředitelé.

Jediné, co Preiss pověděl na otázku týkající se mezd, byla průměrná výše ročního platu,¹⁷⁷ z následovaných připomínek není jisté, jestli si předseda Preiss zavtipkoval nebo to myslel vážně, když pronesl, že se „vskutku stydí“, jak jsou ředitelé ČKD placeni a v následujících letech, až bude ČKD zase rentabilní, bude se muset tato újma ředitelům nahradit.¹⁷⁸ Tento Preissův výrok nepřidal na oblibě managementu u maloakcionářů a v následujících dnech se dokonce dostal na titulní strany levicového tisku.

Následné valné hromady zabývající se obchodními roky 1934 a 1935 měly většinou podobný průběh s předešlou valnou hromadou. Akcionáři Friš a Doležal nadále kritizovali

¹⁷⁵ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 3, inv. č. 13, Zápis o 64 řádném valném shromáždění konaném dne 23. 6. 1934.

¹⁷⁶ Viz. níže.

¹⁷⁷ Vrchní ředitel 155 000Kč, ředitel 74 000 Kč a místoředitel 54 000 Kč.

¹⁷⁸ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 3, inv. č. 13, Zápis o 64 řádném valném shromáždění konaném dne 23. 6. 1934.

vedení ČKD z neschopnosti vést podnik k lepším hospodářským výsledkům, obviňovali správní radu z liknavosti a pohodlnosti a nadále zůstávaly hlavním bodem kritiky platy a odměny ředitelů.

5. 4 „direktorská krize“

Při schvalování organizace na konci roku 1933 nikoho nenapadlo, že díky její struktuře nastane v druhé polovině roku 1935 v ČKD krize mezi K. Růžičkou a J. Karáskem. Velký vliv na krizi zde sehrály osobní vlastnosti výše jmenovaných ředitelů.

Prapočátky „direktorské krize“ jsou samozřejmě dány již v prosinci 1933 v nové organizaci, která dávala velkou řídicí moc do rukou vrchního ředitele J. Karáska. Výkonný výbor, jenž byl pověřen správní radou kontrolovat chod ČKD, si tuto nezdravou situaci začal uvědomovat. Napovídá tomu i dopis J. Preisse svému kolegovi A. Tillemu, ve kterém se o této věci zmiňuje.¹⁷⁹ Současně můžeme zaznamenat ochlazení vztahů mezi generálním ředitelem K. Růžičkou a předsedou správní rady J. Preissem, které ve své podstatě nejen neumožnily řádně vyřešit problém s Karáskovou osobou, spíš ji zkomplikovaly.

O důvodech ochlazení vztahů mezi Preissem a Růžičkou můžeme jen spekulovat, protože se nám nedochovaly žádné přímé zprávy. Mohlo jít o neschopnost generálního ředitele, kterou si Preiss začal uvědomovat, nebo o neochotu generálního ředitele podřídit se vůli J. Preisse. Tuto neshodu můžeme vyčíst z Preissových dopisů A. Tillemu z června roku 1934, v nichž reflektuje nastalé problémy a nespokojenost s Růžičkou. Dne 11. června píše „...generální ředitel ČKD nemá onu energii, která by byla třeba...“.¹⁸⁰ O několik dní později, v době, kdy se v ČKD jednalo o zefektivnění exportního oddělení, jenž mělo podle představ J. Preisse vytvářet 1/5 až 1/4 obrátu, Preiss ve svém dopise znovu komentoval generálního ředitele, tentokrát tvrdším tónem „...výmluvy generálního ředitele Růžičky

¹⁷⁹ AČNB, fond ŽB, S VII/i-1-I/989, Korespondence vrch. řed. dr. J. Preisse, dopis A. Tillemu z 11. 6. 1934.

¹⁸⁰ Tamtéž.

*ohledně exportu mi jdou na nervy...*¹⁸¹ Následující den si posteskl, že musel bohužel na valné hromadě ČKD K. Růžičku pochválit.¹⁸²

Rozepře mezi K. Růžičkou a J. Preissem pokročila ke konci června k bodu, kdy se generální ředitel pokusil snížit Preissovu pozici v ČKD. To se Růžičkovi nepovedlo a Preiss si udržel své postavení.¹⁸³ Otázkou samozřejmě zůstává, jakými prostředky toho chtěl Růžička dosáhnout, jestli to byla jeho osobní iniciativa nebo byl v této záležitosti jen prostředníkem.

Můžeme se jen dohadovat, proč za těchto okolností J. Preiss neinicioval rozvázání pracovního poměru s generálním ředitelem, když na to měl kompetence. Jaké bylo politické krytí K. Růžičky? Nebo snad v tom bylo úplně něco jiného? To nemůžeme s přesností říci, chybí pramenné materiály a hodnocení by bylo pouhou spekulací.

Jistotu máme jen takovou, že generální ředitel K. Růžička nadále zůstal na svém postu až doby německé okupace, tedy do roku 1939, kdy musel opustit veškeré pozice, které v ČKD zastával.

Velkým impulzem ke gradaci directorské krize bylo jmenování J. Karáska náměstkem generálního ředitele na podzim roku 1934. Tímto jmenováním se de facto nevyřešil problém spojený s koncentrací moci v rukou tohoto muže, ale právě naopak, Karáskovy byla přiznána faktická moc, kterou si do této doby vybudoval.

Náměstek generálního ředitele byl od této doby formálně muž číslo dvě v ČKD hned po generálním řediteli, ale ve skutečnosti byl na stejné úrovni, ne-li vyšší. Tomuto mému tvrzení odpovídají i nové služební smlouvy uzavřené s generálním ředitelem a nově jmenovaným náměstkem generálního ředitele. Jak generální ředitel, tak i náměstek pobírali stejný roční plat ve výši, tj. 500 000 Kč, rozdíl mezi nimi byl ve výši tantiemi. Generální ředitel měl nárok na 5 % tantiemu a náměstek jen 3 %.

¹⁸¹ AČNB, fond ŽB, S VII/i-1-I/989, Korespondence vrch. řed. dr. J. Preisse, dopis A. Tillemu ze dne 22. 6. 1934.

¹⁸² AČNB, fond ŽB, S VII/i-1-I/989, Korespondence vrch. řed. dr. J. Preisse, dopis A. Tillemu ze dne 23. 6. 1934.

¹⁸³ AČNB, fond ŽB, S VII/i-1-I/989, Korespondence vrch. řed. dr. J. Preisse, dopis A. Tillemu ze dne 27. 6. 1934.

Tento systém „absolutní“ moci pro náměstka generálního ředitele vyhovoval generálnímu řediteli celý rok, aniž by byly slyšet z jeho úst připomínky. Najednou se ale na podzim roku 1935 rozpoutal boj o hegemonii v ČKD. Růžička se chopil iniciativy a začal jednat. Oprávněně kritizoval na návštěvě u J. Preisse v Živnobance J. Karáska z přílišné centralizace, která se projevuje enormním soustředěním moci v jeho rukách. Tímto se veškerá agenda koncentruje u Karáska, který ji díky přílišnému zahlcení prací není schopen rychle vyřizovat a dochází ke ztrátám (nespokojení zákazníci, placní penále z nedodržování dodacích lhůt).¹⁸⁴ Generální ředitel se tento stav pokusil pomocí dohody změnit, navrhl Karáskovi, že převezme pod svojí kontrolu alespoň celou automobilku, a tím by Karáskovi ubyla starost o jeden výrobní obor. Růžička ale narazil na Karáskovo tvrdé odmítnutí a neochotu k jakýmkoliv ústupkům ze svých dosavadních kompetencí.¹⁸⁵

Gradace „direktorské krize“ se promítala i do vztahů mezi zaměstnanci, hlavně co se týče ředitelů a vysokých úředníků. Zaměstnanci se rozdělovali na dva zneprátelené tábory, podle toho, koho podporovali.

Otázkou samozřejmě zůstává, jakou roli hráli v „direktorské krizi“ osobní charaktery obou zneprátelených manažerů ČKD. Můžeme s jistotou říci, že role osobností zde právě sehrály tu nejdůležitější roli. Jako důkaz nám může sloužit opis dopisů zaslaných přímo J. Preissovi. Bohužel v nich chybí iniciály odesílatele, ale podle celého kontextu se nejspíše jednalo o ředitele nebo místoředitele ČKD. Cituji „ *Pán generální ředitel má všechny vlastnosti soukromníka, který nic neztratí a také nezíská, když zůstane na svém místě, či se poděkuje. Krátce po jeho jmenování mluvilo se o něm v technických kruzích jako o vojenském odborníku a mezi vojáky se naopak domnívalo, že je odborníkem technickým. Ted' myslím, že se o něm nemluví vůbec. Jeho velikou předností je, že se zbytečně neplete do nepříjemných záležitostí, ale zato postupuje podle zásady žít a nechat žít* (podtrženo autorem, J.J.)“¹⁸⁶

¹⁸⁴ V prosinci 1935 byly již u 90 % zakázek placeny penále za nedodržení dodacích lhůt.

AČNB, fond ŽB, SVII/d-11/3, Zprávy pro ředitelství 1920-1936, schůze 4. 12. 1935.

¹⁸⁵ AČNB, fond ŽB, SVII/d-11/3, Zprávy pro ředitelství 1920-1936, návštěva generálního ředitele K. Růžičky ve věci vedení ČKD dne 19. listopadu 1935.

¹⁸⁶ AČNB, fond ŽB, SVII/d-11/3, Zprávy pro ředitelství 1920-1936, Opis dopisu z prosince 1935.

Díky této výpovědi se nám jeví předešlé kritiky, které se snesly na hlavu generálního ředitele, v jiném světle. Můžeme si připomenout valnou hromadu roku 1934, kdy byl generální ředitel napadán za to, že jezdí na koni, místo toho, aby se věnoval podniku.

Karásek dopadl v citovaném dopise ještě hůře. „*Jeho zástupce je pravým opakem. Domnívá se jistě, že celá toho času ubohá firma ČKD s celým příslušným okruhem technické veřejnosti je stvořena jen k větší slávě pana Jakuba Karáska....jeho touha po vzestupu a absolutní moci se nezastaví před žádným problémem a je více, než jasné, že člověk, který si vyhrazuje rozhodnutí ve všech detailů v tak všestranném technickém podniku, nestačí ani fyzicky ani duševně na takový úkol. Právě u Karáska se začínají projevovat v poslední duševní potíže....bohužel svým bezohledným postupem, zastrahuje každého jedince, který nehoví jeho samolibosti*“¹⁸⁷

Následný celý měsíc se pokoušel J. Preiss nastalou situaci řešit. Dne 4. prosince 1935 si J. Preiss po schůzi správní rady nechal zavolat jak generálního ředitele, tak i náměstka, aby mu podali zevrubnou zprávu o situaci v ČKD. Rozmluva mezi těmito třemi pány trvala tři hodiny. Preiss si vyslechl připomínky a uložil, aby mu generální ředitel i náměstek dodali do dvou týdnů návrhy na změnu organizace ČKD, která by znamenala bezproblémovou součinnost mezi nimi. Při té příležitosti se Preiss optal, jestli oba dva chtějí pracovat společně a ve shodě, jak Růžička, tak i Karásek odpověděli kladně.¹⁸⁸ Karásek to ale nemyslel až tak upřímně. Následné dny po této schůzi nepřistoupil Karásek k rychlému odstraňování závad ve spolupráci s generálním ředitelem, ale místo toho se pustil do hledání lidí z jeho okolí, kteří informovali generálního ředitele o poměrech panujících v odděleních pod přímou Karáskovou správou.¹⁸⁹

Za těchto podmínek nebyla jejich součinnost možná. K. Růžička a J. Karásek se na schůzi konané na popud J. Preisse dohodli, že prozatím budou spolu loajálně pracovat do doby, než se najde přijatelné řešení.

¹⁸⁷ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 11, inv. č. 11, Schůze výkonného výboru ze dne 5. 12. 1933.

¹⁸⁸ AČNB, fond ŽB, SVII/d-11/3, Zprávy pro ředitelství 1920-1936, schůze 4. 12. 1935.

¹⁸⁹ AČNB, fond ŽB, SVII/d-11/3, Zprávy pro ředitelství 1920-1936, dopis K. Růžičky ze dne 11. 12. 1935.

Preissoví nezbylo na výběr nic jiného, než aby rozhodl, kdo opustí služby ČKD, jestli generální ředitel, nebo jeho náměstek. Preiss si vybral menší zlo v podobě ponechání generálního ředitele ve funkci a ukončení služebního poměru s J. Karáskem, a to od února 1936.¹⁹⁰ Čím si tento Preissův postup vysvětlit? Uvědomil si, že kdyby byla dána přednost náměstkovi, nevedlo by to k zlepšení situace, protože by J. Karásek díky svým osobním vlastnostem pokračoval v nastolené podnikové strategii, která byla v důsledku pro podnik zhoubná. Naproti tomu generální ředitel mohl zůstat na svém dosavadním místě bez vážnějších obav, ale za podmínky, že se v krátké době nalezne osoba, která bude schopna svým charakterem vést ČKD k celkové spokojenosti managementu. Takovýto ředitel byl záhy objeven v osobě Jiřího Hejdy.

5. 5 shrnutí

Otázka vyhodnocení úspěšnosti nebo neúspěšnosti prováděných reorganizací v letech 1932-1935, kdy se celý svět potácí v hospodářské krizi, je složitější, než se může zdát.

Zatímco při reorganizacích předešlých let byla hlavní idea spatřována v zdokonalování vědeckého řízení práce v oblasti organizace i výroby. Od roku 1932, kdy bylo ČKD silně zasaženo hospodářskou krizí, vedení ČKD reflektovalo hlavně v podobě snahy o maximální úsporu.

Management ČKD si vzal za hlavní cíl v těchto letech každoroční snižování celopodnikové režie. K docílení tohoto záměru měly být nápomocny i strukturální změny v organizaci, jenž byly realizovány ve dvou etapách mezi roky 1932 až 1935.

Přehled vývoje režie v letech 1932-1935								
	1932		1933		1934		1935	
	Režie v Kč	Režie v % *	Režie v Kč	Režie v % *	Režie v Kč	Režie v % *	Režie v Kč	Režie v % *
Ústředí **	14 130 586	-	12 486 372	-	12 830 077	-	15 351 927	-
Strojárna	59 377 790	629	37 618 022	412	35 661 711	358	39 033 786	265

¹⁹⁰ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karta 8, inv. č. 18, Správní rada- zápisy ze schůzí, schůze dne 5. února 1936.

Elektr.. tov.	38 006 101	508	35 684 823	441	29 823 628	293	33 382 575	257
Slévárna	15 009 197	298	13 193 010	278	14 122 790	279	15 290 852	258
Blansko	14 950 666	400	10 990 304	300	10 265 872	277	11 031 203	274
Automobilka	61 435 239	245	49 805 711	328	43 239 489	271	46 903 596	237
Cel. podnik	188 796 995	371	147 291 871	361	133 113 493	297	160 993 940	280

* Režie v % k přímým mzdám

** Ústředí režii v % k přímým mzdám nepočítalo. Bylo to dáno z důvodu nevýrobní činnosti ústředí a z tohoto důvodu nevykazovalo žádné přímé mzdy, ke kterým by se vypočítával poměr k režii. Ke konci každého roku se režie ústředí rozpočítávala mezi režie jednotlivých provozů.

Pramen: SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 136, inv. č. 492, Přehled režie 1932 - 1935

Z tabulky vyplývá, že se ve sledovaném období díky přijatým opatřením snižovala každoročně celková režie k přímým mzdám. Od roku 1932 do roku 1935 byla průměrně režie snížena o 91 %.

Průkaznější o vývoji režie jsou ale absolutní hodnoty v Kč. Z důvodu umělého navyšování kategorie přímých, kdy se vedení snažilo tyto hodnoty vylepšit pomocí přesunu určitých platových kategorií z nepřímých mezd do skupiny přímých mezd. Těmito přesuny se „papírově“ snižovala procentuální režie k přímým mzdám.

V letech 1933 a 1934 se podařilo snížit celkovou režii oproti předešlým rokům o 22 % a 10 %, což svědčí o úspornějším vedení celého podniku, ke kterému napomohly změny v organizaci.

Dalším hlediskem uplatňujícím se při reorganizaci bylo zjednodušení řízení podniku v nově nastalých hospodářských podmínkách. Hlavním záměrem bylo snížení počtu institucí pomocí centralizace, ať se jednalo o samostatné provozy, odbory či obory. V letech 1932 - 1935 byl díky této snaze snížen počet vrchních ředitelů a ředitelů. V případě vrchních ředitelů se jednalo o V. Kryšpína a F. Kece, počet ředitelů byl roku 1935 ve srovnání s rokem 1932 o 10 nižší.

Zjednodušení řízení pomocí centralizace se nakonec ukázalo úplně chybné, protože v tomto směru se začal rychle projevovat lidský faktor a lidské selhání. Náměstek

generálního ředitele uplatňoval nejméně účinné vedení, při kterém se snažil podchytit veškeré řízení podniků od přijímání zaměstnanců až po finance. Tento přístup k řízení se projevil jako neefektivní a příliš vysilující pro vedoucí osobu.¹⁹¹

¹⁹¹ J. Karásek byl od února do března 1936 hospitalizován v nervovém sanatoriu.

6. Organizační vývoj ČKD v letech 1936-1938

Světová hospodářská krize definitivně opustila ČKD v roce 1936. Od této doby zažívá ČKD konjunkturu provázenou každoročním zvyšováním obrátů a zisku. Toto pro ČKD značně úspěšné období není přerušeno ani dalším světovým hospodářským výkyvem na konci roku 1937.

První příznaky hospodářského oživení se v ČKD začínají projevovat - stejně jako dalších odvětvích československého kovoprůmyslu - již v roce 1935. Obnovování tohoto průmyslového sektoru bylo výrazně spjato se zvyšujícím se mezinárodním napětím, jež vyvolávalo zvýšenou poptávku po zbraních. Evropské státy začaly vynakládat stále větší finanční obnosy na zbrojení, těmto státům vévodilo Německo, které zvýšilo své vojenské výdaje ve státním rozpočtu v letech 1933-1938 z 8,7 % na 42,7 %.¹⁹²

Československá republika počítala s Německem jako se svým hlavním protivníkem v možném budoucím válečném konfliktu. Hrozba ze strany Německa se zvýšila nástupem Adolfa Hitlera k moci a jeho následné porušování versailleské mírové smlouvy. Německo opětovně zavedlo všeobecnou brannou povinnost a roku 1936 vstoupilo do Porýní. Aby Československo bylo schopno čelit agresi ze strany Německa, muselo přikročit k obdobnému zvyšování nákladů na zbrojení, i když ne v tak velkém rozsahu jako Německo. Zvýšení nákladů na zbrojení vyvolalo v Československu zbrojní konjunkturu, kterou využila řada firem k úniku z krize. Mezi tyto firmy patřilo i ČKD, profitující z dodávky tanků, leteckých motorů, nákladních automobilů, světlometů atd.

Od této doby začaly být zbrojní objednávky dominantní položkou ve fakturaci ČKD, dosahovaly hodnoty 40-60 % obrátu. Například v roce 1935 to bylo dokonce 70 % a roku následujícího 51 %.¹⁹³

Obrat ČKD se díky zbrojní konjunkturě během dvou let vrátil na svoji předkrizovou úroveň. Podnik byl schopen vykázat i čistý zisk, byť patřičně upravený. V době krize ČKD

¹⁹² Václav Průcha a kol., Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918-1992, 1. díl - období 1918-1945, Brno 2004., s. 255.

¹⁹³ SOA Praha, fond ČKD, karton 150, inv. č. 591, Vývoj fakturace v letech 1930-1940.

nepřiznávalo svoji skutečnou ztrátu, neboť se snažilo zabránit růstu nejistoty mezi akcionáři, což by se negativně odrazilo v dalším poklesu kursu vlastních akcií na pražské burze cenných papírů. V době konjunktury se vedení ČKD uchylovalo k obdobné zastírací strategii, ale s tím rozdílem, že se jednalo o zisk, který byl přiznán v mnohem menší částce, než byla jeho skutečná hodnota. Tímto postupem byl podnik schopen vytvořit si skryté rezervy, které bylo možno v budoucnu využít. Příkladem nám může být rok 1936, kdy ČKD před akcionáři uvedlo v bilanční zprávě čistý zisk 6 mil. Kč, ale ve skutečnosti vydělalo 13 mil. Kč. Obdobně tomu bylo i např. roku 1937, kdy byl opravdový zisk 60 mil. Kč „uklizen“ do skrytých rezerv a před úřady a akcionáři vykázán v podobě částky 14 mil. Kč.¹⁹⁴

V inkriminované době prodělalo ČKD opět dvě reorganizace, které byly velmi důležité a potřebné. V období, kdy se hospodářství začalo oživovat po krizovém šoku, musely být dány v ČKD do pořádku hříchy z předešlých let v organizaci i ve výrobě.

První z nich, z února 1936, měla za úkol v co možná nejkratším časovém horizontu odstranit největší problémy v organizaci, které vznikly díky přílišné centralizaci moci na osobu J. Karáska v době krize. Druhá, z jara 1937, odrážela nový směr v organizaci v podobě silné decentralizace. Měla reflektovat neblahé zkušenosti získané během let 1932-1935. Přechod k decentralizaci je spojen s osobou Jiřího Hejdy, který byl zároveň i duchovním otcem celého záměru.

6. 1 příchod Jiřího Hejdy do ČKD

Dějiny ČKD v letech 1936 - 1938 jsou velmi spjatý s osobou J. Hejdy, který svým příchodem vnesl do ČKD čerstvý elán, nutně potřebný po období těžké hospodářské krize a „direktorské krize“. Z tohoto důvodů je nutné, abych stručně nastínil důvody jeho příchodu do ČKD.

Jiří Hejda, vystudovaný doktor práv, patřil v meziválečném období mezi naše nejvýznamnější národohospodářské novináře. Postupem času působil v redakcích Přítomnosti, Lidových novin a Českého slova. Svým osobitým a fundovaným přístupem

¹⁹⁴ AČNB, fond ŽB, SVII/d-11/3, Zprávy pro ředitelství 1937-1949, schůze dne 21. prosince 1937.

k hospodářské problematice si zanedlouho vytvořil jméno znamenitého teoretika v otázkách národohospodářských, uznávaného i ve vlivných hospodářských a politických kruzích. Např. se podílel na vzniku nového kartelového zákona z roku 1933, byl autorem hospodářského programu Československé strany národně socialistické, jejímž byl členem. V diskusích o otázce devalvace koruny, která probíhala v letech 1933 až 1934 jak na půdě politických stran, tak i v hospodářském světě, se J. Hejda postavil na stranu odpůrců tohoto záměru.¹⁹⁵ Odpor proti devalvaci ho přivedl blíže k J. Preissovi a ke skupině lidí blízkých Živnostenské bance, která mu zanedlouho nabídne novou životní zkušenost.

Jestliže před šesti lety vyvolal příchod generálního ředitele K. Růžičky do ČKD velký mediální zájem, tak komuniké ČKD, ve kterém stálo, že od února 1936 se stává J. Hejda novým ředitelem ČKD s titulem tajemník generálního ředitele, vyvolalo v médiích šok. Většina tehdejšího tisku ihned začala spekulovat, o co vlastně jde a jaký je pravý důvod tohoto jmenování.

Podle vlastních slov J. Hejdy mu byla nabídnuta pozice v ČKD v prosinci roku 1935, a to ústyt J. Preisse.¹⁹⁶ Z Preissovy strany byl velmi odvážný krok nabídnout takovýto post muži v teoretických znalostech hospodářského života sice velmi zběhlého, ale v praktických zkušenostech v řízení podniků úplného laika. Jak pro Preisse, tak i pro Hejdu to byla výzva. Příchod J. Hejdy měl napomoci stabilizaci vnitřních poměrů v ČKD a současně měl připravit půdu pro realizaci velikého projektu, který by podstatně ovlivnil československý průmysl. Impulz ke zrodu tohoto projektu dal J. Preiss s managementem celého koncernu Živnostenské banky.

O co v tomto projektu šlo? O nic menšího, než o koncentraci kapitálů sloučením ČKD s Pražskou železářskou společností a Poldinou hutí ve společný vertikální koncern. Toto pojetí mělo napomoci k upevnění českého kapitálu v obou železářských společnostech, neboť v Pražské železářské společnosti začínal nabývat silný vliv říšskoněmecký kapitál, jenž byl uplatňován prostřednictvím akcií vlastněných firmou Válcovny Mannesmannových

¹⁹⁵ Jiří Hejda, c. d., Praha 1991, s. 143.

¹⁹⁶ J. Hejda nebyl jediným kandidátem, před ním Preiss uvažoval o vrchním obchodním řediteli Škodových závodů Z. Fialovi a řediteli Zbrojovky Brno E. Outratovi. AČNB, fond ŽB, SVII/d-11/3, Zprávy pro ředitelství 1937-1949, schůze dne 4. prosince 1935.

trub v Chomutově. Dalším hlediskem, které bylo v tomto plánu bráno v potaz, bylo zlevnění výroby v ČKD a tím zvýšení jeho konkurenceschopnosti díky levnějším dodávkám železného materiálu (nejvíce se jednalo o válcované plechy) od svých koncernových partnerů.¹⁹⁷

Může se zdát, že dosadit J. Hejdu na top manažerský post byl ze strany správní rady ČKD risk. Z bližšího pohledu ale zjistíme, že tomu bylo právě naopak. J. Hejda jako „homo novus“ nebyl zatížen žádnými osobními či věcnými prohřešky v ČKD, jako příchozí osoba byl nezájatý a nebyl svázán s žádnou skupinou uvnitř podniku, která se vytvořila během konfliktu Růžička - Karásek. Hejdovo vzdělání, vědomosti a zejména jím vybudovaná společenská síť mu dávaly nejlepší předpoklady stát se vrcholovým manažerem moderního pojetí, jakým byl například generální ředitel Škodových závodů K. Loevenstein.

Odchod J. Karáska a příchod J. Hejdy je spjat i s generační výměnou a omlazením krve na vedoucích místech. Hejdovi v roce 1936 bylo 41 let, o rok později, kdy byl jmenován vrchním obchodním ředitelem ČKD, se svým věkem vymykal zažitým tradicím, protože do této doby se průměrný věk vrchního ředitele ČKD pohyboval kolem šedesáti let. Obdobně tomu bylo i u ostatních nově jmenovaných vrchních ředitelů Ing. Jaroslava Gauseho a Ing. Bohumila Dostála.

Ke konci roku 1938 se do popředí hierarchie ČKD dostává velice cílevědomý „mladý“ Ing. Karel Juliš, který se zanedlouho stane sokem J. Hejdy v ČKD.¹⁹⁸ Změněná

¹⁹⁷ První úvahy ČKD o nutnosti získání levnějšího výrobního válcovaného materiálu byly proneseny již na začátku roku 1934. Vedení ČKD zjistilo, že při podávání ofert na strojírenské zařízení jsou jejich výrobky o 20 % vyšší než u konkurenční Škodovky nebo Vítkovic. Po pátrání, z jakého důvodu tomu tak je, zjistili, že na vině je cena výrobního materiálu. ČKD muselo nakupovat od železářského kartelu materiál za kartelové ceny, naproti tomu Škodovka a Vítkovice, které byly součástí tohoto kartelu, měly možnost nakupovat materiál pro vlastní výrobu bez kartelové přírážky. Této výhody začala konkurence vůči ČKD silně využívat za účelem zničení ČKD. ČKD si uvědomilo, že má dvě možnosti, buď si postaví vlastní válcovnu investičním nákladem 80 mil. Kč, nebo splyne s nějakou společností, která je zainteresována na železářském kartelu, v tomto případě připadala jediné v úvahu Pražská železářská společnost, kde již měla Živnostenská banka kapitálovou účast a tím by byla ochotna napomoci ČKD k získání majority v této společnosti. Celkové náklady v tomto případě by ČKD vyšly na 60 mil. Kč. Záměr nebyl nakonec uskutečněn z důvodů uzavření kartelové dohody mezi ČKD a Škodovými závody 11. listopadu 1934, díky níž se upravily i ceny nabízených výrobků, které již pro ČKD nebyly ztrátové. Myšlenka splynutí ČKD s Pražskou železářskou společností, jak je vidět, ale zůstávala stále živá.

ČNB, fond ŽB, SVII/d-11/3, Zprávy pro ředitelství 1920-1936, situační zpráva ČKD 28. února 1934.

¹⁹⁸ K. Juliš je v únoru 1939 jmenován náměstkem generálního ředitele a 11. listopadu 1940 se stává generálním ředitelem ČKD místo odstupujícího K. Růžičky. V době kdy se stává K. Juliš generálním ředitelem ČKD má věk 42 let.

politická situace po mnichovských událostech a po vzniku Protektorátu Čechy a Morava bude stát za nedobrovolným odchodem J. Hejdy z ČKD. Hejda to komentuje slovy, že přestál být důvěryhodný před „novými pány“ právě díky svým politickým kontaktům.¹⁹⁹ Jiří Hejda přestává být postupně mužem číslo dvě v ČKD, které mu zaručovalo nástupnictví na post generálního ředitele. Hejdovu pozici začal od ledna 1939 postupně přebírat K. Juliš, který se osobně spojil s generálním ředitelem K. Růžičkou a ve společné shodě začali jednat na úkor J. Hejdy. Jejich postup se stává úspěšným a J. Hejda opouští na začátku června 1939 svoji pozici v ČKD. Otázkou zůstává, co ho vedlo generálního ředitele ČKD k tomuto obratu ve vztahu k J. Hejdovi. Odpověď podle mne je jednoduchá, generální ředitel K. Růžička byl poučen minulými zkušenostmi, dobře věděl, že J. Hejda je správně radou pokládán za jeho nástupce, který ho může kdykoliv vystřídat. Generálnímu řediteli se naskytla příležitost, jak tuto situaci zvrátit, a také jí maximálně využil.

6. 2 reorganizace ČKD roku 1936

Odchodem J. Karáska z postu vrchního ředitele obchodně-technického a náměstka vrchního ředitele bylo překročeno k reorganizaci ČKD. Únorovou reorganizaci můžeme chápat jako přechodný plán, který měl J. Hejdovi poskytnout čas k seznámení se s vnitropodnikovou situací a současně i potřebné kompetence k vypracování komplexnější organizační struktury, která by napravila nedostatky předešlých reorganizací podniku.

O provizorním charakteru přijaté organizace vypovídá doba potřebná na přípravu detailního plánu organizace podniku. Po rozvázání služebního poměru s J. Karáskem nařídil J. Preiss generálnímu řediteli K. Růžičkovi, aby mu v co možná nejkratší době byl předložen návrh nového plánu organizace ČKD ke schválení.²⁰⁰ K. Růžička tento úkol splnil v několika málo dnech a dne 12. února 1936 bylo nové organizační schéma schváleno a mohlo být podle něj překročeno k reorganizaci ČKD.²⁰¹

¹⁹⁹ J. Hejda, c. d. , s. 202-204.

²⁰⁰ ČNB, fond ŽB, SVII/d-11/3, Zprávy pro ředitelství 1920-1936, schůze dne 4. února 1936.

²⁰¹ Viz. blíže Příloha č. 8.

V tomto plánu bylo bráno v potaz hlavně odstranění největších závad, které se začaly projevovat v druhé polovině roku 1935 díky osobnímu přístupu J. Karáska. Musely se vyřešit nejpalčivější problémy vyskytující se v organizaci automobilky, v poměru mezi technickými (konstrukčními) a dílenskými (výrobními) kanceláři a udělat pořádek v obchodním oddělení.

V automobilce bylo přikročeno k decentralizaci jejího vedení po stránce technické a dílenské, jak tomu bylo i před rokem 1933, poněvadž se ukázalo jako úplně mylné spojení těchto dvou oddělení pod vedením ředitele Kubáta. Ředitel těchto spojených oddělení neměl dostatek času k řešení vyvstalých problémů vznikajících jak ve výrobě, tak i v konstrukci. V únoru 1936 bylo obnoveno samostatné postavení jak konstrukčního, tak dílenského oddělení automobilky.

Obdobné potíže jako v automobilce přinesl i společný dohled nad všemi technickými a dílenskými odděleními ve strojírně, např. i v elektrotechnické továrně. Tato centralizace přinesla velké těžkosti v podobě neschopnosti např. zjistit, zda při opoždování vyřizování objednávek je na vině pomalá práce technických kanceláří, které vyhotovují výrobní podklady, nebo se práce opoždí vzhledem k výrobním problémům v dílnách. Nedostatky se projevovaly přímo při práci v technických kancelářích, při špatné komunikaci mezi nimi a dílnami a měly za následek opoždování zhotovování potřebných výrobních výkresů, podle kterých dílny měly pracovat. Hlavní snahou bylo tento stav změnit, a proto bylo přikročeno k osamostatnění dohledu nad všemi technickými a dílenskými odděleními.

Přijátá organizace ČKD ve své podstatě nebyla ničím radikálním. V roce 1936 došlo jen k rozdělení veškerých kompetencí, které předtím podléhaly J. Karáskovi.

Organizace dělila ČKD na dvě hlavní správní jednotky, jak tomu bylo vždy i při minulých organizacích, a to na ústředí generálního ředitelství a na provozy.²⁰²

Generální ředitelství se dělilo do pěti skupin a to:

1. generální sekretariát
2. vrchní vedení technické

²⁰² SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 45, inv. č. 168, Organizační schéma podniku ze dne 12. 2. 1936.

3. vrchní vedení výrobní (díleenské)
4. vrchní vedení obchodní
5. vrchní vedení administrativní.

V čele generálního ředitelství byl nadále generální ředitel, pod nímž přímo stál jeho tajemník. Díky této své funkci měl J. Hejda možnost dohlížet na všechny součásti ústředí i celého podniku a očima nezaujatého pozorovatele mohl začít hodnotit ČKD.

Ad. 1. a 4.) Nicméně, aby se nový tajemník „cítil být zaměstnán“, dostal pod svoji přímou správu obnovený generální sekretariát s třemi odděleními: oddělení právní a daňové, kontrolní a organizační. Další oblastí spadající do působnosti tajemníka bylo vrchní vedení obchodní, které mělo přímou kontrolu nad veškerým prodejem vyráběného zboží. Aby byl co možná nejlépe vystižen tento statut, bylo vrchní vedení obchodní rozděleno do pěti oddělení podle povahy prodáváného zboží. Mezi tyto oddělení patřil prodej elektrických výrobků, prodej výrobků strojíreny, prodej a servis automobilky, prodej výrobků speciálního oddělení a pátým oddělením byl export. Hejda ihned po svém příchodu do ČKD a po základním seznámení se s organizací obchodu započal s nápravou problémů, které se díky špatnému přístupu v řízení zde vytvořily. Nejpalčivější z nich našel v exportním oddělení, které bylo silně zanedbáno po stránce personální. V oddělení byl nedostatek kvalifikovaných úředníků i pomocných úřednických sil, díky tomuto stavu byl silně přetěžován ředitel exportního oddělení J. V. Růžička běžnou denní agendou, i když se měl spíše věnovat akviziční činnosti. Hejda učinil jednoduché opatření v podobě přijetí nových pracovních sil. Dokázal obhájit potřebu dostatečného počtu úředníků a prosadit potřebné zvýšení jejich počtu i v jiných odděleních.

Ad. 2. a 3.) Společná správa a řízení vrchního vedení technického a výrobního bylo zrušeno, aby bylo dosaženo lepší kontroly práce jejich jednotlivých oddělení. Sloučení správy těchto dvou institucí pod jedno vedení, které podle původního záměru mělo zjednodušit celkovou správu a tím i snížit personál, se ukázal jako mylný. Efekt tohoto zákroku byl ale opačný, za prvé to bylo dáno rozdílným charakterem obou oddělení, jež si vyžadovaly jiné přístupy k organizaci správy a řízení. Za druhé, díky této různorodosti

nebylo v silách jedince kontrolovat a řídit takto obsáhlý aparát všech konstrukčních kanceláří a dílen.

ČKD ve snaze rychle vyřešit tento problém přikročilo k rozpojení těchto dvou útvarů. Řízením vrchního vedení technického byl předběžně pověřen ředitel B. Dostál, ve vrchním vedením výrobním měl obdobnou pozici ředitel J. Gause.

Ad. 5) Jedinou institucí, kterou nezasáhla reorganizace, a v tomto ohledu se to již stávalo tradicí, bylo vrchní vedení veškeré administrativy celého podniku se svojí dosavadní působností. V čele administrativy nadále zůstával vrchní ředitel V. Žižka, který byl v této době jediným zaměstnancem ČKD s titulem vrchního ředitele.

Ačkoli se začala měnit většina přijatých opatření minulé organizace z konce roku 1933 na úrovni generálního ředitelství, v otázce provozů nebyla učiněna žádná zásadní změna, nadále zde byla zavedená centralizace jednotlivých továren pod přímou správou příslušného vrchního vedení. Nedošlo k obnově samostatných výrobních provozů, v tomto ohledu zde zůstával systém z předešlé organizace, s tím rozdílem, že jednotlivá technická a výrobní oddělení jednotlivých továren nepodléhala jednotné správě a byla rozčleněna. V tomto případě to znamenalo, že konstrukční kancelář strojnictví v Libni se svými čtyřmi odbory (odbor strojnictví I, strojnictví II a odbor konstrukce speciálních strojů a letadel), konstrukční kancelář automobilky a konstrukční kancelář elektrotechnické továrny podléhaly přímo pod vedení vrchního vedení technického, bez mezičlánku, který by stál mezi B. Dostálem a vedoucími jednotlivých technických oborů. Na obdobné principu byly řízeny výrobní a administrativní záležitosti, kdy jednotlivé dílny a administrativní kanceláře byly pod přímou správou J. Gauseho a Vl. Žižky.

Přijaté změny přispěly k uklidnění situace a k pomalé nápravě stále tíživěji se projevujících problémů. Hejdovi byl dán čas a prostor, aby se podrobně seznámil s celým ČKD a očima nezaujatého pozorovatele zhodnotil přínosy nebo nedostatky stávajícího i minulého řízení ČKD. Po půl roce díky získaným zkušenostem přistoupil J. Hejda k vypracování vlastního ideového záměru reorganizace ČKD.

6. 3 reorganizace ČKD roku 1937

Začátkem roku 1937 se v ČKD začala projevovat konjunktura v plné síle. Díky stále přicházejícím objednávkám mělo ČKD zaručeno maximální využití svých výrobních kapacit do konce roku 1938.

Management ČKD mohl být spokojený a kladl si otázkou, jak by se mohlo ČKD lépe organizačně přizpůsobit době rostoucích objednávek, a to jak po stránce personální, technické, tak i správní, aby byla v maximální míře využita konjunktura, která přinášela vytížení výrobních kapacit a která slibovala vysoké zisky. Vzhledem ke sjednaným zakázkám měl management jistotu, že tento stav potrvá do konce roku 1938. Nicméně konjunktura nemusela trvat věčně a opět se mohly projevit hospodářské výkyvy. Hospodářským cyklům mělo ČKD lépe odolávat díky nově navrhované organizaci.

Hlavním záměrem ideového autora reorganizace J. Hejdy bylo vytvořit důsledně propracovaný plán, který by byl přijat tehdy, až by byly promyšleny všechny důsledky z něho vyplývající. Toto byl nový moment v přístupu managementu ČKD k podnikové reorganizaci. Veškeré předešlé změny se prováděly tím způsobem, že se přijal obecnější rámec organizace, který se postupem času upravoval nebo měnil. Tomuto přístupu odpovídal i počet takto provedených reorganizací v poměrně krátkém časovém horizontu.

Řízení ČKD mělo nadále zůstat v rukou generálního ředitelství, v jehož čele stál generální ředitel s třemi vrchními řediteli (vrchní vedení technické, obchodní a administrativní).²⁰³ Povinnosti generálního ředitele se hlavně týkaly reprezentace podniku a ze svého titulu člena správní rady měl být prostředníkem v předávání směrnic mezi ní a generálním ředitelstvím. Hejda usiloval zejména o to, aby nedošlo v generálním ředitelství k žádným vnitřním rozepřím po stránce osobní i kompetenční. K tomu měl napomoci výběr vhodných vrchních ředitelů. Dobře si byl vědom a byl toho i svědkem v minulých letech, co vše můžou způsobit třenice na nejvyšších pozicích.

²⁰³ Viz. blíže Příloha č. 9.

V organizační struktuře ČKD se začala záhy projevovat nová myšlenka, která vedla k decentralizaci správy jednotlivých továren. Tím bylo upuštěno od primárního záměru reorganizací realizovaných v letech 1930 až 1933. Centralizace se ukázala v ČKD s tak různorodou výrobou jako velmi nepružná a nepřehledná. Jeden z příkladů je centralizace provozu strojírný, ke kterému se v roce 1932 přičlenila i automobilka, která využívala jiné výrobní postupy, z tohoto důvodů musela být i jinak řízená, než zbytek strojírný. Je pravda, že primární snahou od roku 1932 bylo díky centralizaci snížit provozní náklady.

Během decentralizace bylo na jaře roku 1937 vytvořeno šest hlavních celků (závodů, provozů) podle povahy výroby: strojírna Libeň a Slaný, automobilka, elektrotechnická továrna, slévárna, letecká továrna a Blansko. V tomto ohledu se organizace vracela k podobnému principu rozdělení továren, které bylo uplatňované před hospodářskou krizí. Zde ale také podobnost končila, protože bylo přikročeno k přeměně systému řízení těchto jednotlivých celků.²⁰⁴

Z důvodů docílení lepší správy byly tyto závody vybaveny co možná největší autonomií jak po stránce výrobní, konstrukční tak i administrativní. Každý z těchto celků byl veden samostatně a také byl interně samostatně bilancován. Z těchto důvodů byl ředitel příslušného závodu dokonale informován o finanční situaci. Měl plnou zodpovědnost za řízení mu svěřeného závodu, aby byl schopen činit rychlá rozhodnutí, byla mu dána i široká kompetence v řízení závodu, omezená pouze v některých směrech kompetencí generálního ředitelství.

Generální ředitelství určovalo všeobecné výrobní směrnice (závodní ředitel nesměl zavést nebo zrušit výrobu nového zboží bez svolení generálního ředitelství). Nadále generální ředitelství obstarávalo záležitosti zaměstnanců (mzdy, dovolené, přijímání, propouštění atd.), vyrovnávalo výrobní zatížení závodů (přiděl práce z přetížené továrny do méně zaměstnaného provozu), provádělo společný nákup toho zboží, které bylo tímto způsobem účelné odebírat. Jednalo se nejvíce o nákup velkého množství potřebného materiálu nebo surovin, jako bylo např. železo, uhlí atd. Generální ředitelství si ponechalo vliv při

²⁰⁴ AČNB, fond ŽB, SVII/d-11/3, Zprávy pro ředitelství 1920-1936, Ideový námět J. Hejdy o reorganizaci 21. listopadu 1936.

schvalování velkých investic, ředitel závodu měl možnost sám rozhodovat o potřebných investicích menšího rázu. Od této doby nemusel ředitel závodu např. při koupi vrtačky posílat žádost na generální ředitelství. Posledními záležitostmi, které generální ředitelství vyřizovalo za jednotlivé závody, byly otázky právní, daňové, pojišťovací, kartelové a propagační. Generální ředitelství zůstalo jakýmsi mozkiem celého ČKD, jeho reprezentantem. Během zasedání přípravné skupiny v čele s J. Hejdou, která měla na starosti přípravu a realizaci nové organizační struktury, se vyskytly i opoziční hlasy poukazující na možnost, že by se jeden závod mohl rozrůstat na úkor druhého. Hlavní výtky těchto opozičních hlasů směřovaly k otázce vnitřního hospodaření takto samostatných závodů. Obávaly se situace, kdy dobře prosperující závod by mohl využít svých rozšířených kompetencí k tvorbě skrytých rezerv.

Právě toto ale bylo vyloučeno díky kompetencím generálního ředitelství, které prostřednictvím vrchního vedení administrativního vedlo stálou revizi hospodářství jednotlivých podniků a tím bylo schopno zabránit finančním „únikům“.

Výhodou rozdělení výroby do šesti samostatných závodů s vlastními řediteli bylo to, že se rozdělila odpovědnost, umožnil se rychlý bezprostřední zásahu odpovědných činitelů, zajistila se rychlejší flexibilita v přizpůsobování výroby podle potřeby jednotlivých závodů. Ředitel byl více zainteresován na lepším vedení mu svěřeného podniku. Tomuto záměru měla napomoci i změna v odměňování úředníků, které jsou „hlavou“ podniku. Do této doby každý úředník měl smluvený fixní příjem v podobě mzdy, to i nadále zůstávalo beze změny. Rozdíl nastal v otázce remunerace, na kterou měl každý úředník podle vnitřních předpisů ČKD nárok. Do roku 1937 se remunerace vyplácela ve fixní výši každému úředníkovi podle jeho postavení, ale od roku 1937 nebyla tato fixní výše zaručena a zavedlo se k vyplácení remunerací podle výkonnosti jednotlivých úředníků.

Tento obměněný systém měl vést k pozitivní pracovní motivaci úředníků. Ředitel závodu měl z tohoto důvodu vyhrazenou určitou peněžní částku, z níž odměňoval úředníky. Výše takto vyhrazené částky byla přímo úměrně zvyšována k celkové vykázané prosperitě podniku. Takovéto navyšování vedlo k ještě větší zainteresovanosti úředníků na lepší

pracovní morálce, ať se jednalo o rychlejší vyřizování zakázek či o lepší osobní přístup k zákazníkovi.

Další otázkou, která vyvstala při přípravě reorganizace, byla náprava chyb v otázkách technických a výrobních. ČKD v důsledku krize začala zavádět produkci nouzových výrobků, jakými byly například brusle, které se vyráběly ve slévárně. Takovými nouzovými opatřeními se zvýšil sortiment vyráběného zboží na neuvěřitelných 3200 druhů výrobků od již zmíněných bruslí po lokomotivy, od žehliček k tankům atd. Tak rozsáhlý výrobní sortiment vedl ve svých důsledcích k nedokonalosti nabízeného zboží, neboť chyběl čas i odborníci k důkladnějšímu technickému propracování těchto výrobků. ČKD v průběhu krize ztratilo i bližší kontakt se světovými technickými trendy. Vzhledem k technickému zaostávání začalo ztrácet trhy, např. v oblasti kotlů, které byly po konstrukční stránce deset let zastaralé, cukrovarnické oddělení již řadu let nepřišlo s žádnou technickou novinkou. V dynamicky rozvíjejícím se odvětví dieselových motorů do automobilů zůstalo ČKD velmi pozadu, nákladní automobily vyráběné ČKD musely být proto vybavovány až do roku 1938 motory cizí konstrukce typu Deutsch.²⁰⁵

Vedení se rozhodlo přikročit k razantnímu opatření, vše již začalo na jaře roku 1936, kdy byla postupně zastavovaná výroba nerentabilního zboží. Za pomoci tohoto opatření se snížil počet vyráběných artiklů na 2500 druhů.

Nová vize nápravy výše popsaných nedostatků byla spatřována v těchto bodech: snížení technické zaostalosti výrobků nabízených ČKD, vývoj a konstrukce vlastních výrobků, které budou schopny konkurovat na západních trzích. Dosažení těchto vytčených cílů mělo zajistit vytvoření speciální vývojové konstrukční kanceláře. Management si byl vědom, že tato vytčená cesta je správná. Vedení mělo dobrý příklad v produktech, u kterých se v době krize nezanedbal vývoj, ba naopak, a které byly schopny konkurovat i na západních trzích. Ale jednalo se jen o nevelký počet výrobků, které ještě k tomu byly vojenského charakteru – a to o tanky, vojenské nákladní automobily, vojenské traktory, světlomety.

²⁰⁵ Od roku 1938 již ČKD začalo vyrábět dieselové motory vlastní konstrukce.

Vývojová konstrukční kancelář převzala úlohu vývoje, který podléhal do této doby jednotlivým technickým (konstrukčním) kancelářím. Právě zde byl hlavní problém zděděný po předchozích organizačních změnách, technické kanceláře byly rozděleny do jednotlivých odborů a oddělení podle druhu výroby. Byla zde např. technická kancelář pro cukrovary, lokomotivy, silniční stroje... Teoreticky právě v těchto jednotlivých odděleních měly probíhat i vývojové práce, ale ve skutečnosti na ně nedošlo, vzhledem k pracovnímu vytížení technických kancelářů. Odborný technický personál musel připravovat výrobní podklady pro zhotovení objednaného zboží a na vlastní výzkum na poli techniky mu nezbyval čas. Dalšími aspekty byla otázka osobnostní a určitý typ krátkozrakosti. Každý vedoucí takovéto technické kanceláře byl odborníkem ve svém oboru, mnohdy autorem řady patentů. Často se stávalo se, že ale nebyl ochoten přijmout nové technické novinky, prezentované například čerstvě vystudovanými technikami. Několik takovýchto střetů nakonec mladé progresivní techniky odradilo od jakýchkoliv dalších pokusů a ti buď odešli ke konkurenci, nebo zůstali a přizpůsobili se daným poměrům.

Nově utvořená vývojová konstrukční kancelář měla tento stav změnit. V její působnosti bylo sledovat veškeré světové trendy ve vývoji techniky, být v úzké spolupráci s ostatními technickými kancelářemi, kterým by předávala získané poznatky a zkušenosti. Důležitým záměrem bylo vytvoření „elitní“ skupiny nadaných konstruktérů, kteří by pracovali na vlastních technických novinkách. Otevírala se jim možnost studijních cest do ciziny, jak tomu bylo obvyklé před rokem 1930. Je pravda, že tyto studijní cesty měly někdy charakter průmyslové špionáže.²⁰⁶

S uplatněním této reorganizace od 1. dubna 1937 bylo spojeno i jmenování nových vrchních ředitelů a ředitelů na pozice v organizační struktuře. J. Hejda byl jmenován vrchním obchodním ředitelem s úhrnným ročně zajištěným příjmem ve výši 300 000 Kč s 1 % tantiémou. Vrchním technickým ředitelem se stal J. Gause, v odborné společnosti měl dobrou pověst, byl vysoce uznávaným odborníkem na organizaci dílen. Před nástupem do ČKD

²⁰⁶ Např. v roce 1937 ČKD zajímalo jak je možno že Švédská firma Volvo vyrábí benzínové motory o 50% levněji než ČKD, i když v obou případech se tato výroba prováděla na výrobní lince. Proto nerozhodlo, vyslat do Švédska skupinku „studentů“, kteří měli všemi možnými prostředky zjistit proč tomu tak je.

koncem roku 1929 pracoval na dílenské reorganizaci Škodových závodů, Zbrojovky Brno a fy. Janeček. Gaussův plat byl upraven na celkovou výši 420 000 Kč.

Poslední z nově jmenovaných vrchních ředitelů byl B. Dostal, jenž obstarával veškeré dílenské záležitosti libeňské strojírně, automobilky, slévárny a letecké továrny. Jeho až neskutečné technické vědomosti mu umožňovaly do podrobností studovat detaily technického problému. J. Hejda se o něm vyjadřoval jako o „chodícím technickém slovníku“. Pro tyto technické vlohy byla vrchnímu řediteli Dostálovi přidělena kontrola i nad vývojovou konstrukční kanceláří. Dostálův plat byl obdobný jako plat J. Gauseho.²⁰⁷

Se jmenováním nových vrchních ředitelů bylo zároveň při schválení nové organizace přistoupeno i k dosazení vedoucích ředitelů a místoředitelů na vedoucí pozice šesti závodů ČKD. Za vedení libeňské a slánské strojírně byl od této doby zodpovědný ředitel Maštovský, automobilku měl na starosti místoředitel Páv, elektrotechnickou továrnu ředitel Freund, slévárnu místoředitel Bárta, za závod v Blansku zodpovídal ředitel Leobl a závod na výrobu letadel měl na starosti ředitel Stolle.

S otázkou reorganizace se opětovně dostal do popředí problém racionalizace, který byl v letech hospodářské krize odložen. První snahou o „pokrizovou“ racionalizaci bylo již snižování sortimentu vyráběného zboží, jež bylo prováděno od jara roku 1936. Racionalizace, která proběhla v letech 1936-1938, měla charakter technické racionalizace, díky nákupu nových strojů byla zaváděna racionálnější výroba. Této vlně odpovídaly i celkové částky vložené do investic na obnovu jak strojového parku, tak i stavebních úprav budov. V roce 1936 bylo celkově proinvestováno 15 938 395 Kč, což ve srovnání s rokem 1935 představovalo navýšení o 10 mil. Kč. Následný rok se investice zvýšily na 22 166 769 Kč, z této částky připadala na stroje hodnota 17 792 573 Kč, v roce 1938 se již nově investovaný kapitál pohyboval okolo 15 mil. Kč. Tyto investované částky byly nižší než hodnoty v době největší investiční vlny ČKD v letech 1928-1931, kdy bylo průměrně ročně proinvestováno 61 mil. Kč. Právě díky těmto vysokým investovaným částkám se podařilo ještě v době konjunktury zmodernizovat většinu strojového parku a vybudovat nové výrobní

²⁰⁷ AČNB, fond ŽB, SVII/d-11/3, Zprávy pro ředitelství 1920-1936, schůze dne 24. 3. 1937.

haly, ale na druhé straně tyto vysoké investice ČKD v době krize přivedly do vážných finančních problémů. Z těchto vysokých investic muselo ČKD každoročně platit vysokou amortizaci, která silně zatěžovala bilanci ČKD v době sníženého obratu.

Investiční vlna nicméně vzhledem k hospodářské krizi nebyla u některých provozů dokončena. Návratem konjunktury od poloviny 30. let aktuálně vyvstala potřeba modernizaci dokončit. Týkalo se to zejména elektrotechnické továrny, v níž za krize byla přerušena modernizace strojového parku, což mělo za následek nízkou konkurenceschopnost, zejména pro její vysoké provozní náklady. Při revizi na začátku roku 1937 bylo zjištěno, že z 800 strojů nacházejících se v elektrotechnické továrně je

378 strojů (44 %) starých 10-20 let

231 strojů (27 %) starých 20-30 let

141 strojů (16,5 %) starých 30-40let

a 13 strojů bylo starších více než 40 let

Z tohoto důvodu šel velký díl investic v letech 1937-38 právě na obnovu strojového parku elektrotechnické továrny, a tím byly zlepšeny provozní výsledky továrny.

V elektrotechnické továrně probíhala racionalizační opatření nejen v oblasti technických záležitostí, ale i v oblasti racionalizace výroby a prodeje. Za záměrem směřujícím k vyřazení výroby malých elektrotechnických výrobků z produkce elektrotechnické továrny stál J. Hejda. Výroba malého elektrotechnického zboží (jako jsou např. malé elektromotory, čerpadla, pojistky, vysavače atd.) není totiž kompatibilní s produkcí investičních celků velké elektrotechnické továrny. Problém byl v dílenské režii, u velkých strojů vyšší dílenská režie nehrála tak velikou roli, jak tomu bylo naopak u malých strojů. Zde právě musí být dílenská režie co nejnižší, aby zbylo v tomto případě dostatečné krytí na prodejní režii a aby cena výrobku vyhovovala trhu. Ve velké továrně díky své správě se dílenská režie pohybuje příliš vysoko.

Ve snaze docílit nižší dílenské režie přistoupilo ČKD k oddělení výroby malých elektrických strojů a přístrojů od elektrotechnické továrny ve Vysočanech. K tomuto účelu jim dobře posloužila firma Elektro - Praga, která vznikla v roce 1930 za účelem racionalizace

prodeje jako samostatná tovární prodejna s kapitálem 1 mil. Kč, který ze 100 % vlastnilo ČKD. Elektro - Praga od té doby měla na starostí přímý prodej veškeré produkce elektrických spotřebičů a elektroinstalačního materiálu.

ČKD přenechalo od 1. ledna 1937 veškerou výrobu malých strojů firmě Elektro - Praga, za tímto účelem jí pronajalo ČKD výrobní budovu malých strojů a v ní se nacházející strojové vybavení. Takovýto způsob velmi dobře odpovídal výrobním i prodejním potřebám elektrického spotřebního zboží. Snížila se dílenská režie, zlepšil se kontakt mezi zákazníkem – prodejcem - konstruktérem, který mohl nyní díky této interakci rychleji reagovat na poptávku trhu.

6. 4 shrnutí

ČKD vstupovalo do druhé poloviny třicátých let 20. století v obtížné pozici, bylo silně poznamenáno jak hospodářskou krizí, tak i „direktorskou krizí“.

V této obtížné době vstupuje do služeb ČKD nová osoba, která má v podniku podle slov J. Preisse zavést pořádek. J. Hejdovi se to s úspěchem daří, můžeme načrtnout stručně tři aspekty, který vedly k jeho úspěchu.

Za prvé byl úspěch dán osobou J. Hejdy. Hejda se energeticky pustil do zpracování projektu reorganizace ČKD, který končí úspěšně jeho přijetím 1. dubna 1937. Za druhé zde sehrály velkou roli i hospodářské okolnosti. Po hospodářské krizi byl obnoven ekonomický růst, hlavně v oblasti kovoprůmyslu, která byla přímo navázaná na zbrojení. Posledním z aspektů bylo uklidnění vnitřních osobních poměrů v ČKD, v letech 1936-1938 již nedocházelo k třenicím o kompetence mezi jednotlivými vedoucími. J. Hejda se mohl „spolehnout jak na vrchního ředitele Gauseho, tak i Dostála“.²⁰⁸

Roky 1936-1938 můžeme označit pro koncern ČKD celkově za úspěšné. Přijatá reorganizační opatření se neminula účinkem a prokázala svojí funkčnost. Během tří let se podařilo snížit poměr celopodnikové režie k přímým mzdám. V roce 1935 tento ukazatel činil průměrně 280 % a již v letech 1937-1938 se pohyboval na hranici 185-190 %. V historii

²⁰⁸ Jiří Hejda, c. d. , s 169.

ČKD to je nejvyšší redukce režie v takto krátkém horizontu. Dosažení nízké úrovně tohoto ukazatele samozřejmě pomohla i výše vyplacené přímé mzdy, která díky maximální zaměstnanosti byla dosti vysoká a pohybovala se průměrně kolem 100 mil. Kč.²⁰⁹

Dalším důkazem o efektivnějším hospodaření ČKD je poměr celkové režie k obratu.

Poměr celkové režie k obratu ČKD			
rok	Obrat ČKD (Kč)	Celková režie ČKD (Kč)	Poměr cel. režie k obratu v %
1935	334 202 298	160 993 940	48
1936	501 316 632	164 861 422	32
1937	691 404 893	199 882 977	29
1938	722 865 651	201 760 083	28

Pramen: SOA Praha, fond ČKD, karton 150, inv. č. 595, Přehled režie a přímých mezd 1930-1938

Díky analýze hodnot v tabulce zjišťujeme, že se rentabilita ČKD za tři roky zvýšila o 20 % při zvýšení průměrné zaměstnanosti v tomto období o 5 000 zaměstnanců. Tyto hodnoty vypadají i mnohem lépe než např. v roce 1931, jenž byl nejlepším obchodním rokem ve sledovaném období a kdy poměr celkové režie k obratu dosahoval hodnoty 31 %.

Snížené hodnoty odpovídají nejvíce úsporám díky větší efektivnosti výroby, které bylo možno docílit racionalizací započatou na přelomu dvacátých a třicátých let. Ale v období hospodářské krize nemohly být maximálně využity přednosti, které racionalizace managementu ČKD nabízela. Tyto okolnosti přišly po roce 1935, kdy nové vedení mělo možnost využít vynaložené investice k celkovým lepším hospodářským výsledkům.

Ve světle těchto čísel se reorganizace uskutečněná v letech 1936 a 1937 jeví jako úspěšná. Nová decentralizace vnesla do řízení ČKD větší pružnost. Každý ze závodů si byl již schopen na svůj provoz vydělat.

²⁰⁹ SOA Praha, fond ČKD, karton 150, inv. č. 595, Přehled režie a přímých mezd 1930-1938.

Závěr

Ve své práci jsem se snažil nastínit organizační vývoj koncernu ČKD od data jeho vzniku až do roku 1938. Sledované období je specifické tím, že v sobě zahrnuje jak léta prosperity, tak období hlubokého hospodářského úpadku. Hospodářské výkyvy byly právě jedním z důležitých faktorů ve vývoji organizace ČKD, protože podnik se musel přizpůsobovat nastalým hospodářským poměrům. Dalším činitelem, který hrál významnou roli při formování organizace, byla i otázka personální. V se v určitých obdobích se na reorganizaci podepsal osobní přístup jednotlivých ředitelů, kteří pod záminkou racionalizace strhávali na svoji osobu větší díl odpovědnosti a tím i moci.

Za těchto obecně načrtnutých podmínek prodělalo ČKD ve sledovaném období celkem sedm organizačních změn. Na takto velký podnik a v tak krátkém časovém horizontu to byl příliš velký počet reorganizací, vždyť průměrně jedna organizační změna trvala jen rok a půl. Tato malá „životnost“ přijatých změn nevrhá dobré světlo na management ČKD. Spíše nám připadá, jako kdyby celou dobu vedení ČKD hledalo vhodnou formu organizace podniku, která by optimálně vyhovovala měnícím se hospodářským poměrům, a nemohlo ji najít.

První reorganizace proběhla těsně po vzniku ČKD, kdy se vedení muselo zaobírat myšlenkou, jak co nejlépe včlenit do staré podnikové organizace továrny přidružené v důsledku fúze s firmou Breitfeld - Daněk, které se rozkládaly ve třech lokalitách od sebe dosti vzdálených. Management neprovedl žádnou zásadní reorganizaci v systému řízení na úrovni vrchního vedení a spokojil se zachováním dosavadního řídicího systému. Změna nastala jen v na úrovni provozů (továren), do nichž byly včleněny nově přidružené továrny. Pro toto období zahrnující léta 1928 - 1929 je specifický vysoký počet vrchních ředitelů a kdy u „nejvyššího“ vrchního ředitele není jeho vedoucí postavení definováno výstižnějším titulem, jakým by byl např. titul generální ředitel. Takovýto typ kolegia vrchních ředitelů vnášel do řízení nepružnost způsobenou zejména nedostatečným vymezením kompetencí,

neboť kompetence jednotlivých vrchních ředitelů se překrývaly, a to následně vedlo k určitému zmatku ve vyřizování důležitých záležitostí.²¹⁰

Tento stav byl změněn s příchodem a jmenováním nového generálního ředitele K. Růžičky. S jeho osobou je spojena i změna v organizaci ČKD, zejména zřízení postu generálního ředitele a generálního ředitelství, jemuž podléhali jednotliví vrchní ředitelé.

Reorganizace roku 1930 přinesla větší racionalizaci po stránce technické i v řízení. Racionalizace v ČKD probíhala od vzniku tohoto koncernu, kdy již samu fúzi můžeme označit za jeden z prvků racionalizace. Vědecké řízení práce se ale v ČKD nejvíce uplatnilo v souvislosti s nástupem technické racionalizace, která přinesla modernizaci strojového parku a tím i modernizaci výroby. Tato vlna se nejvíce dotkla strojírenských provozů a automobilky, v nichž byla první vlna modernizace v zásadě dokončena na začátku hospodářské krize. Naopak v elektrotechnické továrně musela být vzhledem k hospodářské krizi technická racionalizace přerušena. Celkové investice spojené s technickou racionalizací si vyžádaly v letech 1928 - 1931 částku 246 mil. Kč. Tento obnos reprezentuje vynaložené náklady na nové stroje, budovy a pozemky. Ale vysoká hodnota investic v době krize znamenala finanční zatížení, z kterého ČKD muselo platit vysoké úroky. Nově pořízené zařízení přitom nemohlo být maximálně využito, neboť poptávka po vyráběném zboží prudce klesala.

Racionalizace v oblasti kontroly činnosti jednotlivých dělníků a správy dílen proběhla v celém koncernu ČKD bez rozdílu výrobního zaměření jednotlivých provozů. Za tímto účelem bylo vytvořeno nové oddělení, tzv. výrobní kancelář, které mělo na starosti racionalizaci v továrních provozech a které vnášelo nové postupy do pracovní činnosti v dílnách.

Nicméně vytvoření výrobních kanceláří nebylo všude přijato s nadšením. Ani lhůta půl roku, kterou měly jednotlivé provozy na to, aby přešly na výrobu podle výrobních kanceláří, nebyla dostatečně dlouhá. V některých provozech, např. v elektrotechnické

²¹⁰ Viz. příklad výstavby slévárny-třetí kapitola.

továrně, byly směrnice výrobních kanceláří přímo ignorovány. Problém spojený s tímto příkladem nám reprezentuje situaci, kdy si vedení ČKD nebylo schopno zajistit a kontrolovat průběžné plnění vlastních příkazů a nařízení.

Racionalizace v této oblasti vedla na jedné straně ke snížení počtu dělníků. Ti, kteří zůstali, byli v důsledku racionalizačních opatření vypracovaných výrobními kancelářemi hospodárněji zaměstnáni. Na druhé straně výrobní kanceláře, aby byly schopny plnit své úkoly, musely přijímat nové novou pracovní sílu, která byla klasifikována jako úředníci (v tomto případě se jednalo jak o administrativní, tak i o technicko - provozní sílu). Při porovnání zjistíme, že v roce 1930 se ve srovnání s rokem 1929 snížily celkové mzdy dělníků o 9 mil. Kč, naproti tomu se služné úředníků zvýšilo o 8 mil. Kč. Tento nárůst úředníků znamenal i rostoucí význam duševní práce ve výrobním procesu v souvislosti s modernizací.

Organizační změny prováděné managementem v době, kdy se ČKD ocitlo v hospodářské krizi, nebyly založeny na žádném promyšleném plánu s dlouhodobým výhledem. Vedení se snažilo okolnosti spojené se snížením objemu zakázek řešit nejjednodušším a nejprimitivnějším způsobem v podobě personální restrikce, a to jak v kategoriích dělnických a úřednických, tak i ředitelských pozic s cílem snížit podnikovou režii. V této době se při reorganizaci negativně projevíly osobní vlastnosti jednoho z vrchních ředitelů, který pro svou až chorobnou ctižádostivost a megalomanstvím využíval organizačních změn k přesouvání pravomocí na svoji osobu. Tento neadekvátní postup ze strany vrchního ředitele Jakuba Karáska nakonec vedl k vnitropodnikovému boji mezi generálním ředitelem a jím. Karásek nastalou situaci neustál a musel odejít z ČKD.

Personální obměna na vedoucích postech přispěla k celkové stabilizaci ČKD. Tento stav byl umocněn i následnou reorganizací, provedenou po důkladné přípravě a analýze problémů vyvstalých při minulých organizačních změnách. Při porovnání organizačního vývoje zjišťujeme, že zde byla uplatněna decentralizace v řízení továren, které získaly určitou samostatnost. Díky této změně byla dána jednotlivým ředitelům větší pravomoc a zodpovědnost v řízení továren. To znamenalo, že na ředitele továren byla přenesena běžná operativa a generální ředitelství získalo prostor pro koncepční práci.

Tento způsob organizace továren byl nesporným přínosem, vedl ke snížení pracovního zatížení generálního ředitelství, které se od té doby nemuselo přímo starat o denní chod jednotlivých továren a mělo dostatek času a prostoru k realizaci obchodní strategie, která byla v základní rovině načrtnutá v lednu roku 1938. Přijatá strategie měla za cíl podle slov J. Hejdy „vydobýt ČKD v československém hospodářství postavení, které mu po právu příslušelo“.²¹¹ Není náhodou, že nově přijatá strategie přišla v době, kdy umírá K. Loevenstein reprezentující Škodovy závody, které byly pro ČKD největší domácím konkurentem.

²¹¹ AČNB, fond ŽB, S VIII/d -11/7, Českomoravské strojírny Praha, Různé 7, dopis Jiřího Hejdy dne 12. ledna 1938

Seznam použitých pramenů a literatury

Prameny archivní

Archiv České národní banky Praha
-fond Živnostenská banka

Archiv Národního technického muzea
-fond Sbírka vzpomínek a rukopisů

Masarykův ústav a Archiv akademie věd ČR
-fond Masarykova akademie práce

Národní archiv Praha
-fond Ministerstvo zahraničních věcí- výstřižkový archiv I

Státní oblastní archiv Praha
-fond ČKD a. s. Praha (1927-1945)

Prameny tištěné

Jan Kašpar, Československé burzovní papíry 1928-29, Praha 1928.

Jan Kašpar, Československé burzovní papíry 1929-30, Praha 1929.

Jan Kašpar, Československé burzovní papíry 1930-31, Praha 1930.

Jan Kašpar, Československé burzovní papíry 1931-32, Praha 1931.

Jan Kašpar, Československé burzovní papíry 1932-33, Praha 1932.

Memoárová literatura

Jiří Hejda, Žil jsem zbytečně, Praha 1991.

Paměti a životopisy vynikajících mužů a průkopníků českého života hospodářského. Sv. 1. Životopisné paměti Ing. Dra H.C. Bohuslava Maříka, presidenta Českomoravské-Kolben, Živnostenské banky a Ústředního svazu čsl. průmyslníků v Praze. Praha 1926.

Odborná literatura

Jindřich Bek, Zdeněk Bek, Encyklopedie železnice. Parní lokomotivy ČSD, díl I, Praha 1999.

Jindřich Bek, Zdeněk Bek, Encyklopedie železnice. Parní lokomotivy ČSD, díl II, Praha 1999.

- Jindřich Bek, Zdeněk Bek, Encyklopedie železnice. Parní lokomotivy ČSD, díl III, Praha 2000.
- Pavel Bělina, Jiří Kaše, Jan P. Kučera, České země v evropských dějinách, díl III, Praha – Litomyšl 2006.
- Jaroslav Cuhra, Jiří Ellinger, Adéla Gjuričová, Vít Smetana, České země v evropských dějinách, díl IV, Praha – Litomyšl 2006.
- František Dudek, Monopolizace cukrovarnictví v českých zemích do roku 1938, Praha 1985.
- kol. , Encyklopedie výkonnosti: výroba, svazek II, Praha 1932.
- Karel Engliš, Národní hospodářství, Brno 1924.
- Otakar Franěk, Dějiny koncernu brněnské Zbrojovky, díl I, Brno 1969.
- Jana Geršlová, Průmysl a výrobní řemesla v meziválečném Československu ve světle racionalizace a jejich ekonomických a sociálních důsledcích, Praha 2003.
- Jana Geršlová, Lexikon našich hospodářských dějin: 19. a 20. století v politických a společenských souvislostech, Praha 2003.
- Hana Hlušíčková (ed.), Technické památky v Čechách, na Moravě a ve Slezsku, díl I, Praha 2001.
- Hana Hlušíčková (ed.), Technické památky v Čechách, na Moravě a ve Slezsku, díl II, Praha 2002.
- Hana Hlušíčková (ed.), Technické památky v Čechách, na Moravě a ve Slezsku, díl III, Praha 2003.
- Hana Hlušíčková (ed.), Technické památky v Čechách, na Moravě a ve Slezsku, díl IV, Praha 2004.
- Ivan Jakubec, Československý průmysl a racionalizace 1918-1938, in: Československo 1918-1938. Osudy demokracie ve střední Evropě, díl I, Praha 1999.
- Ivan Jakubec, Zdeněk Jindra (ed.), Dějiny hospodářství českých zemí: od počátku industrializace do konce habsburské monarchie, Praha 2006.
- František Janáček, Největší zbrojovka monarchie: škodovka v dějinách, dějiny ve Škodovce 1859-1918, Praha 1990.
- Drahomír Jančík, Třetí říše a rozklad Malé dohody: hospodářství a diplomacie v Podunají v letech 1936-1939, Praha 1999.
- Jaroslav Jelínek, Konkurenční boj ČKD se Škodovými závody a snahy o jeho řešení v letech 1928- 1931, Bakalářská práce FF UK, Praha 2008.

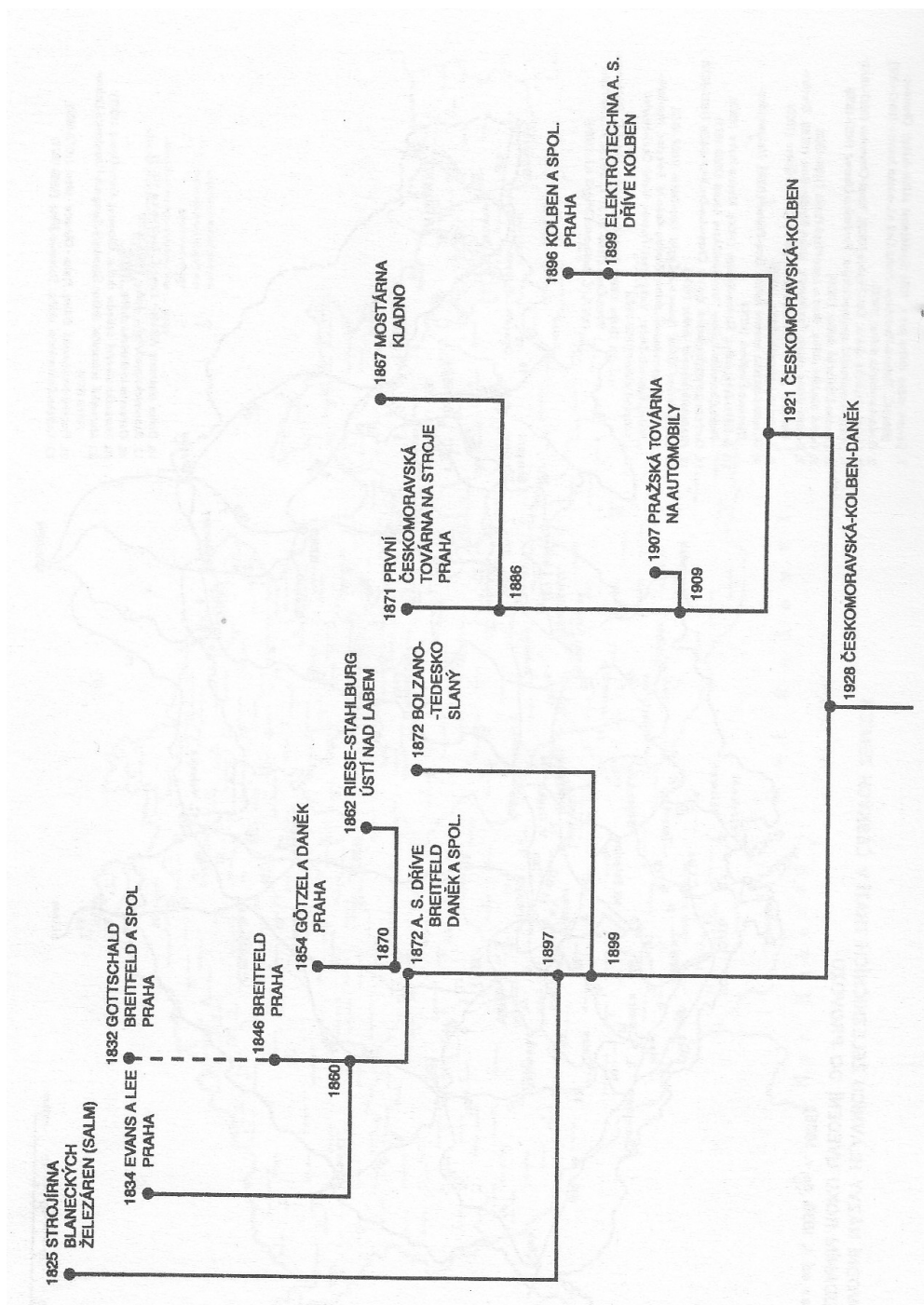
- Vladimír Karlický, Petr Hofman, František Janáček, Antonín Klimek, Vladislav Krátký, Svět okřídleného šípů, koncern Škoda Plzeň 1918-1945, Plzeň 1999.
- Zdeněk Kárník, České země v éře První republiky. Díl první, Vznik, budování a zlatá léta republiky (1918-1929), Praha 2000.
- Zdeněk Kárník, České země v éře První republiky (1918-1938), Díl druhý, Československo a české země v krizi a v ohrožení (1930-1935), Praha 2002.
- Zdeněk Kárník, České země v éře První republiky (1918-1938), Díl třetí, O přežití a o život (1936-1938), Praha 2003.
- Antonín Klimek, Boj o Hrad I., Praha 1996.
- Antonín Klimek, Boj o Hrad II., Praha 1998.
- Antonín Klimek, Eduard Kubů (ed.), Československá zahraniční politika 1918-1938: kapitoly z dějin mezinárodních vztahů, Praha 1995.
- František Kolář (ed.), Politická elita meziválečného Československa 1918-1938, kdo byl kdo, Praha 1998.
- Jindřich Kolben, Jan Havelka, Václav Daněk, Vladimír Žák, Historie ČKD a rodiny Kolbenů, Praha 2000.
- Pavel Kosatík, Bankéř první republiky: život dr. Jaroslava Preisse, Praha 1996.
- Adolf Kuba, Atlas našich automobilů, díl II, Praha 1988.
- Adolf Kuba, Atlas našich automobilů, díl III, Praha 1989.
- Eduard Kubů, Jaroslav Pátek (ed.), Mýtus a realita hospodářské vyspělosti Československa mezi světovými válkami, Praha 2000.
- Vladislav Lacina, Zlatá léta československého hospodářství 1918-1929, Praha 2000.
- Vlastislav Lacina, Velká hospodářská krize v Československu 1929-1934, Praha 1984.
- Vladislav Lacina, Jan Hájek, Kdy nám bylo nejlépe? Od hospodářské dezintegrace k integraci střední Evropy, Praha 2002.
- Milan Myška, Problémy a metody hospodářských dějin, Ostrava 1995.
- Věra Olivová, Dějiny první republiky, Praha 2000.
- Jan Pavel, Miroslav Srb, Financování československé armády v letech 1918 až 1933, in: Historie a vojenství 3/2004, s. 4-22.
- Ivo Pejčoch, Zbrojní výroba v ČKD v meziválečném období, diplomová práce FF UK, Praha 2005.

- Ivo Pejčoch, Tanky Praga, historie obrněných vozidel ČKD 1918-1956, Praha 2007.
- Ivo Pejčoch, Oldřich Pejs, Obrněná technika, díl V, Praha 2004.
- Josef Petrář, Vilém Fuchs, 90 let práce a bojů, stručný přehled dějin ČKD Sokolovo, národního podniku ČKD, Praha 1961.
- Hubert Procházka, Jan Martof, Praga, Brno 2004.
- Václav Průcha a kol., Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918-1992, 1. díl: období 1918-1945, Brno 2004.
- František Sekanina, Album reprezentantů všech oborů veřejného života Československého, Praha 1927
- Josef Stocký (ed.), Ohlas soudobé inženýrské práce, Praha 1930.
- kol. , Studie o technice v českých zemích 1800-1918, díl I, Praha 1983.
- kol. , Studie o technice v českých zemích 1800-1918, díl II, Praha 1984.
- kol. , Studie o technice v českých zemích 1800-1918, díl III, Praha 1985.
- kol. , Studie o technice v českých zemích 1800-1918, díl IV, Praha 1986.
- kol. , Studie o technice v českých zemích 1918-1945, díl V, Praha 1995.
- kol. , Studie o technice v českých zemích 1918-1945, díl VI, Praha 1995.
- Emanuel Šlechta, Organizace průmyslového závodů, Praha 1930.
- Emanuel Šlechta, Organizace průmyslového podniků: sylabus přednášek na Vysoké škole strojního a elektrotechnického inženýrství v Praze, Praha 1935.
- Jiří Štaif (ed.), Moderní podnikatelské elity: metody a perspektivy bádání, Praha 2007.
- František Vencovský a kol., Dějiny bankovníctví v českých zemích, Praha 1999.

Přílohy

Příloha č. 1

Schéma vzniku koncernu ČKD



Pramen: Ivan Jakubec, Zdeněk Jindra a kol. , Dějiny hospodářství českých zemí. Od počátku industrializace do konce habsburské monarchie, Praha 2006, s. 470.

Příloha č. 2

Seznam členů správní rady ČKD

	Léta 1929- 1939										
Jméno a příjmení	1929	1930	1931	1932	1933	1934	1935	1936	1937	1938	1939
Zdeněk Danner (úmrť 13.7. 1936)											
Karel Dimmer (úmrť 20. 11. 1932)											
Josef Dolanský											
Jan Dvořáček											
Klement Florián											
Josef Fukárek											
Jindřich Hatlák											
František Hruška (rezig. červenec 1930)											
Jaroslav Charvát											
Emil Kollben (rezig. duben 1939)											
Václav Koula (úmrť 30.6.1936)											
Josef Macháček (úmrť 22. 10. 1929)											
Vojtěch Mastný											
Bohuslav Mařík (úmrť 27. 11. 1929)	p.										
Ferdinand Mellan (umrtí ? 1936)											
Ferdinand Menger											
Otakar Nekvasil (úmrť 28. 12. 1933)											
Jan Novotný (úmrť ? 1930)											
Karel Novotný (úmrť 25. 6. 1929)											
Leo Peterka (úmrť 8. 4. 1939)											
Jaroslav Preiss	m. p.										
Rudolf Raše											
Jan Rozkošný											
Klement Růžička											

Antonín Schauer											
Vladimír Škarda (úmrtí 22. 3. 1930)	m. p.	p.									
Antonín Tille											
Jan Třebický					m. p.						

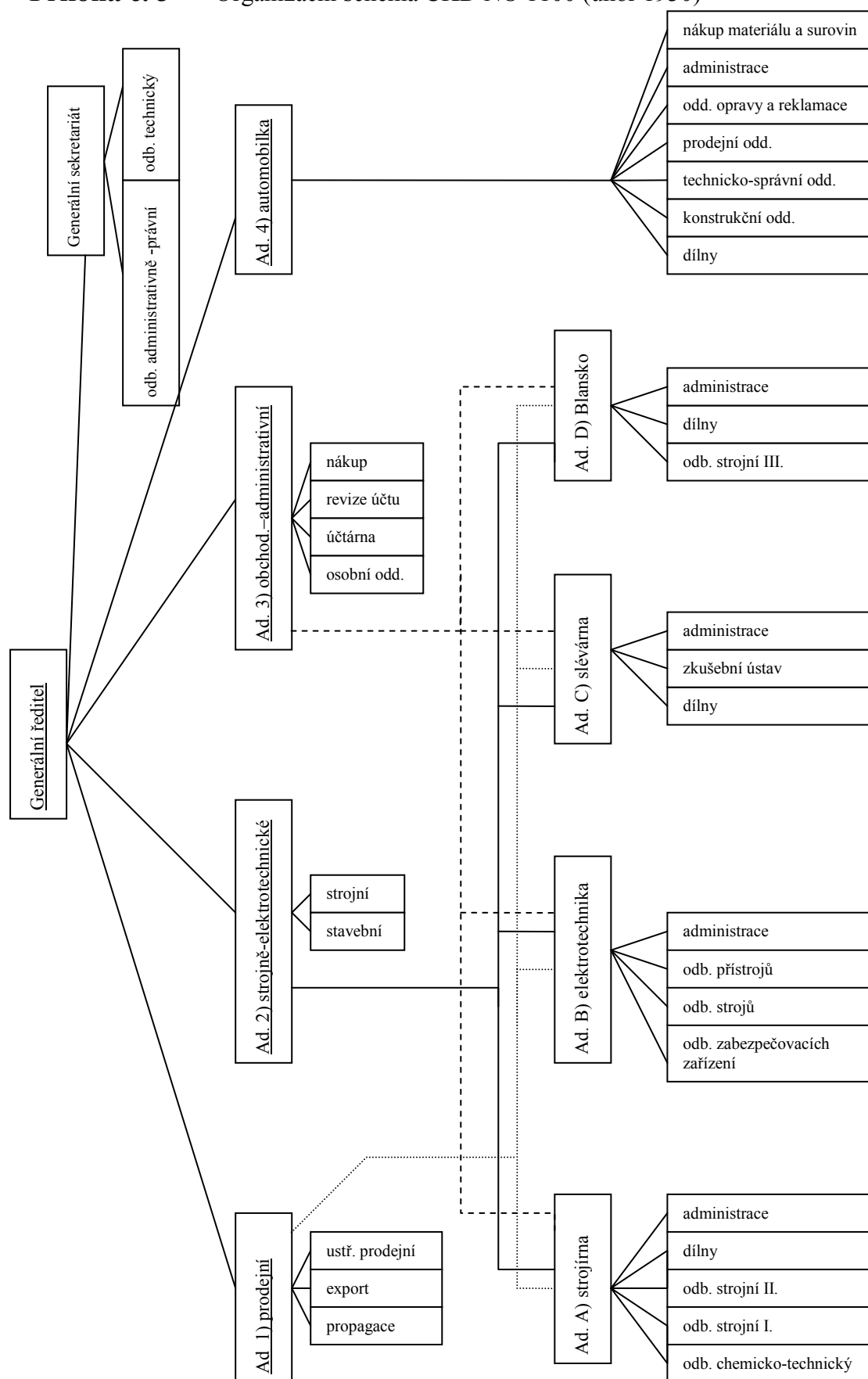
p.- předseda správní rady

m. p. – místopředseda správní rady

Pramen: SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 3, inv. č. 13, Výroční zpráva za rok 1929, 1930, 1931, 1932, 1933, 1934, 1935, 1936, 1937.

SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 4, inv. č. 13, Výroční zpráva za rok 1938, 1939.

Příloha č. 3 Organizační schéma ČKD NO 1100 (únor 1930)

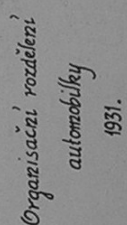


Pramen: SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 45, inv. č. 168, Organizační schéma podniku NO 1100 ze dne 12. 2. 1930.

Příloha č. 4

Organizační rozdělení automobilky 1931

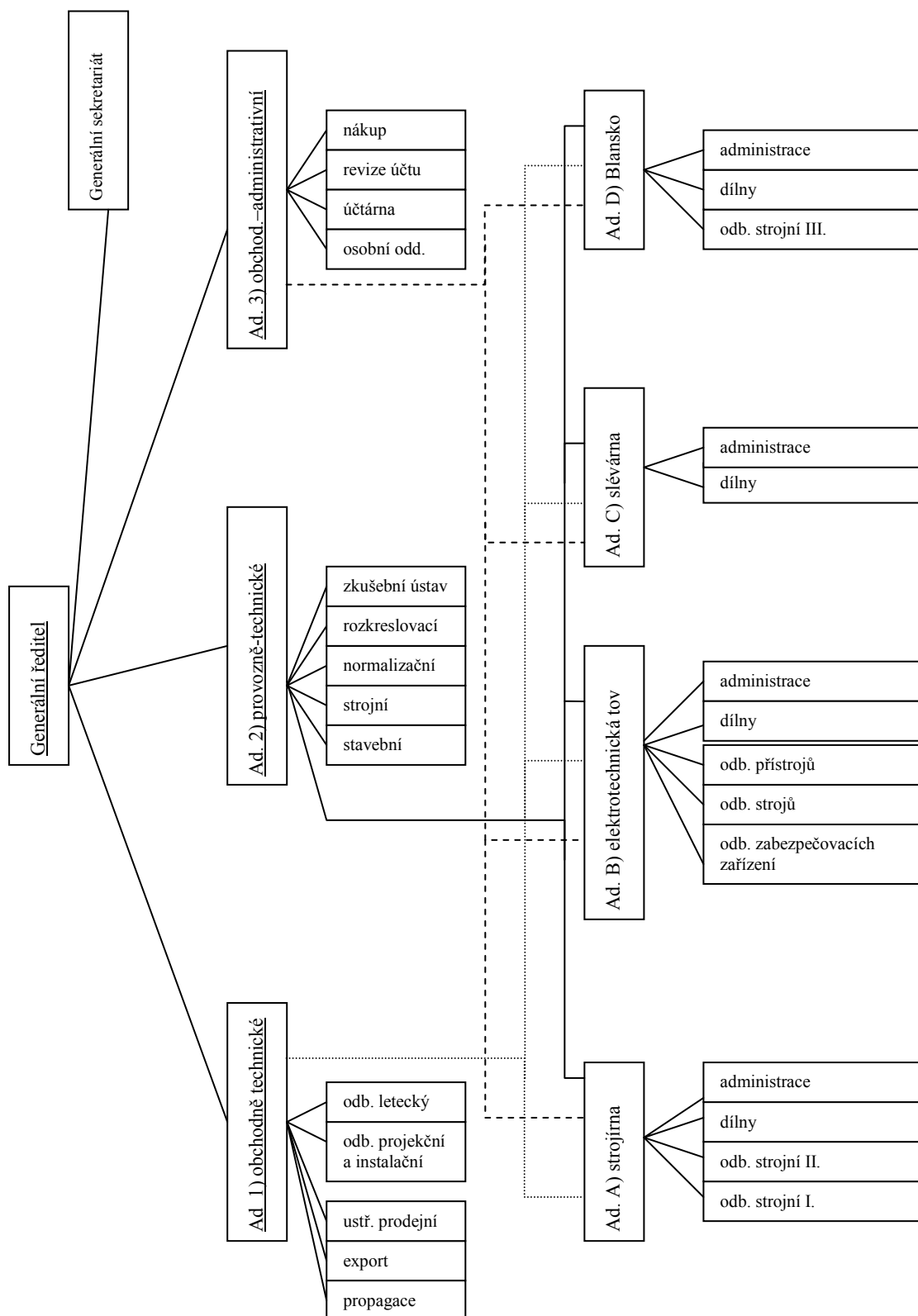
Organizační rozdělení automobilky 1931



Kel v. r.

Příloha č. 5

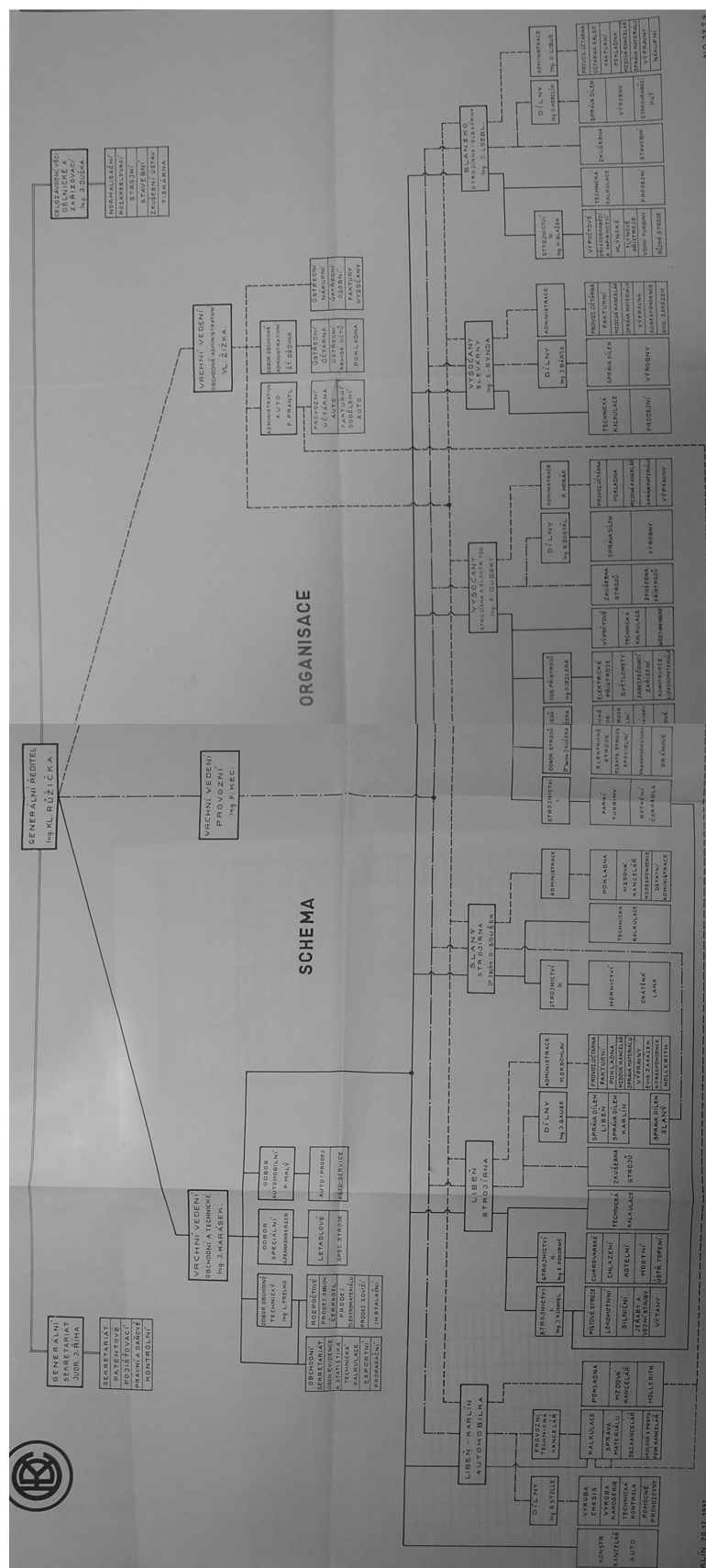
Organizační schéma ČKD NO 1189 (říjen 1931)



Pramen: SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 45, inv. č. 168, Organizační schéma podniku NO 1189 ze dne 26. 10. 1931.

Příloha č. 6

Organizační schéma ČKD NO 1224 (prosinec 1932)

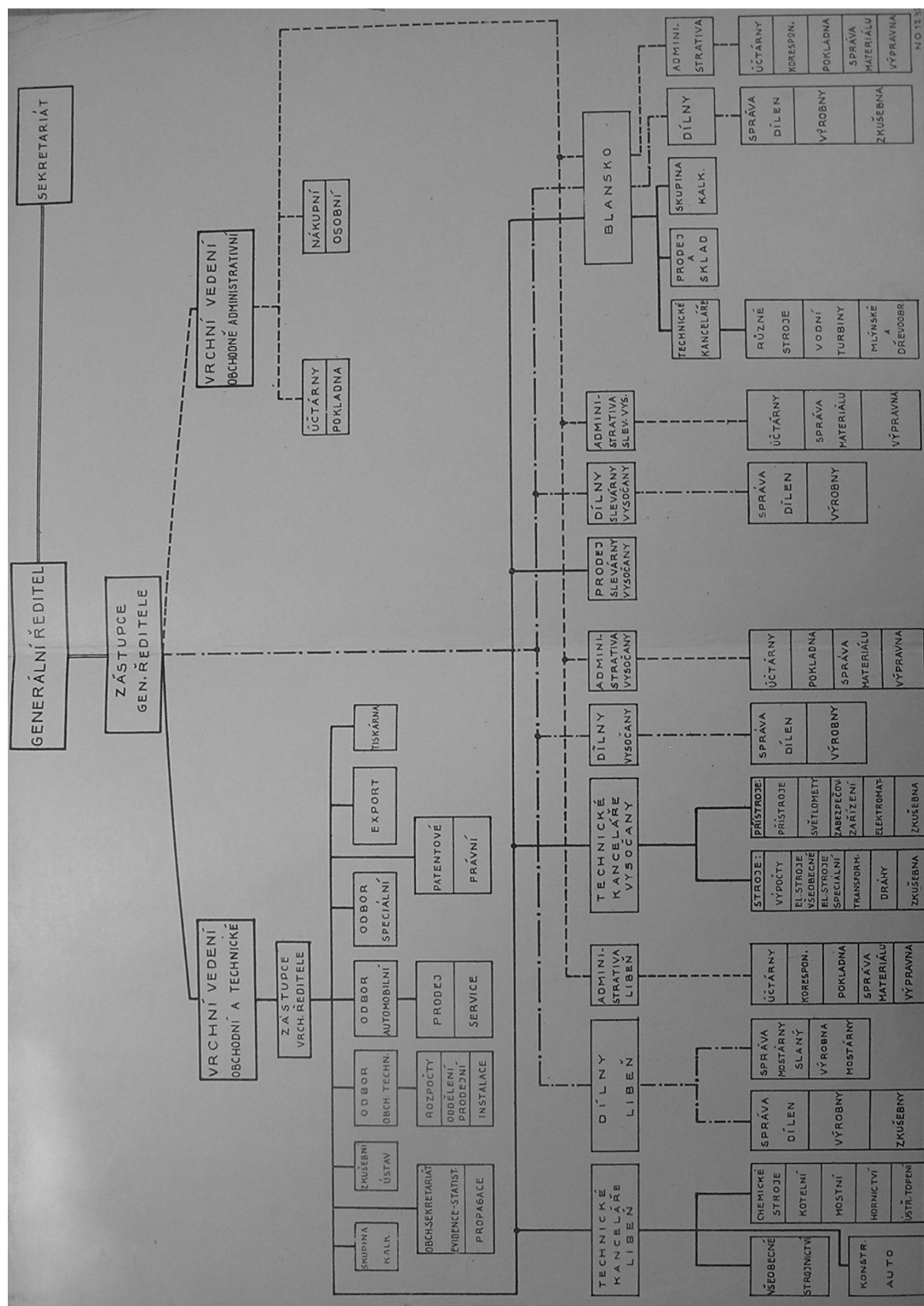


Pramen: SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 45, inv. č. 168, Organizační schéma podniku NO 1224 ze dne 20. 12. 1932.

Příloha č. 7

Organizační schéma ČKD NO 1232 (prosinec 1933)

Organizační schéma ČKD NO 1232 (prosinec 1933)

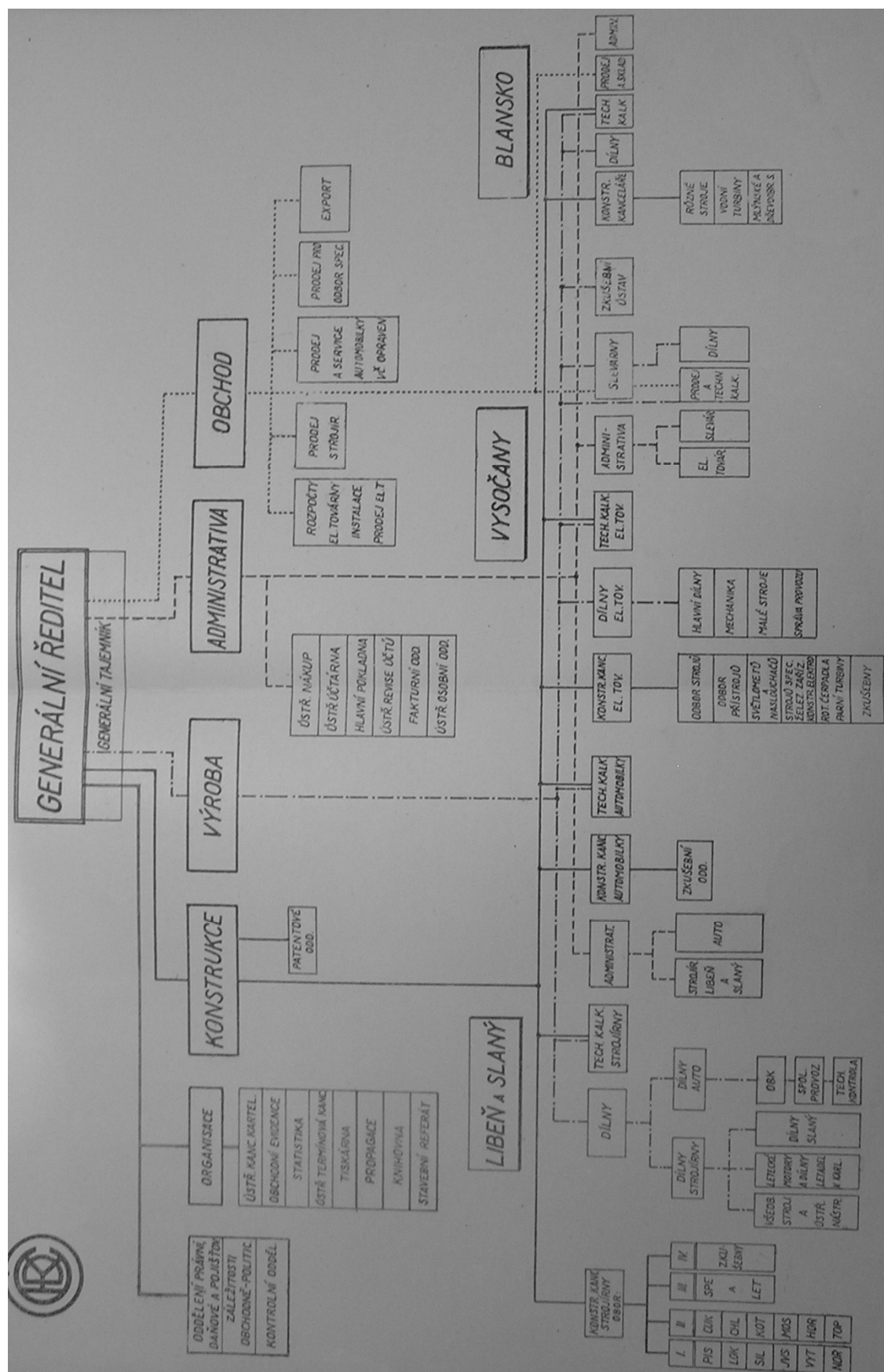


Pramen: SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 45, inv. č. 168, Organizační schéma podniku NO 1232 ze dne 29. 12. 1933.

Příloha č. 8

Organizační schéma ČKD (únor 1936)

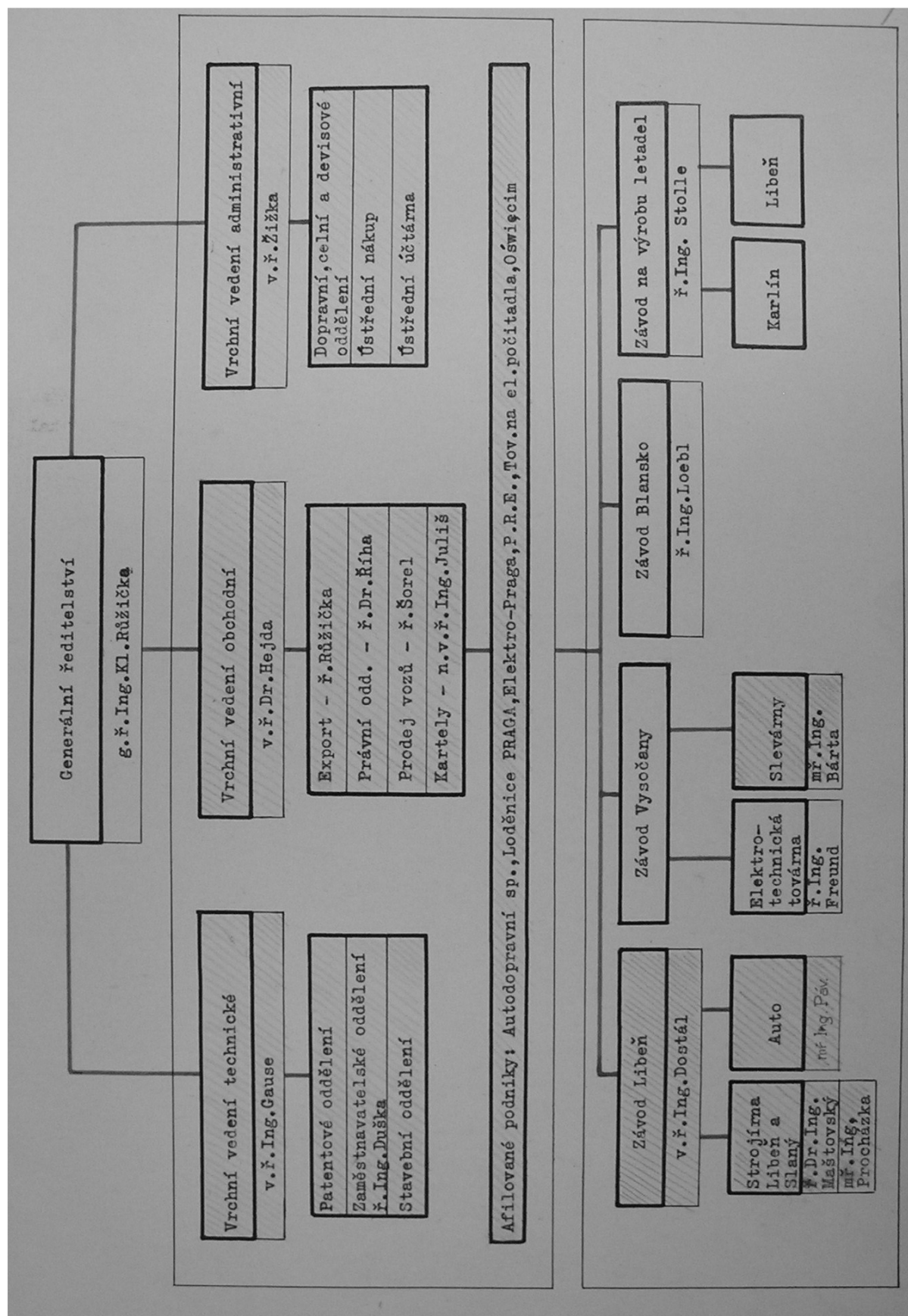
Organizační schéma ČKD (únor 1936)



Pramen: SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 45, inv. č. 168, Organizační schéma podniku ze dne 10. 2. 1936.

Příloha č. 9

Organizační schéma ČKD (duben 1937)



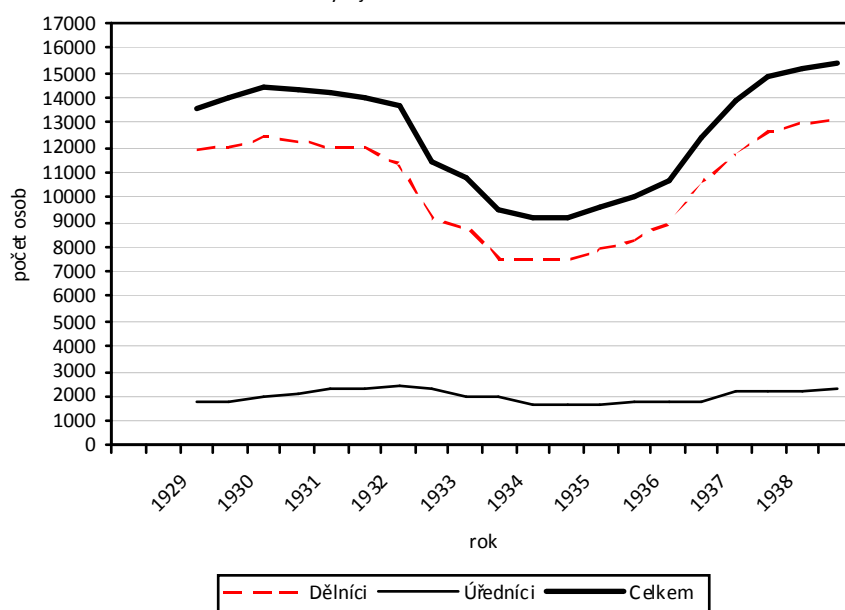
Pramen: ČNB, f. ŽB, S VII/i-1-II, Korespondence vrch. řed. J. Preisse se společností ČKD 1933-1941, Schéma organizace 1937.

Příloha č. 10

Vývoj počtu dělnictva a úřednictva ČKD v letech 1929-1938 (vývoj počtu dělníků a úředníků v automobilce)

Roky 1928-1930		Dělnictvo		Úřednictvo		Celé ČKD
Rok	Měsíc	Celkový podnik	Automobilka	Celkový podnik	Automobilka	
1929	I.	11 895	4089	1 737	466	13 632
	VI.	12 032	-	-	-	-
1930	I.	12 441	4 171	2 005	555	14 446
	VII.	12 291	4 457	-	-	-
1931	I.	11 993	4 335	2 267	629	14 260
	VII.	12 029	4 862	-	-	-
1932	I.	11 324	4 070	2 369	674	13 693
	VII.	9 174	3 269	2 263	632	11 437
1933	I.	8 788	3 145	2 012	639	10 800
	VII.	7 542	2 589	1 961	509	9 503
1934	I.	7 537	2 306	1618	426	9155
	VII.	7 465	2 373	1 663	436	9 128
1935	I.	7 896	2 387	1 685	401	9 582
	VII.	8 315	2 504	1 716	395	10 034
1936	I.	8 944	2 666	1 738	385	10 682
	VII.	10 538	2 945	1 811	375	12 349
1937	I.	11 743	3 460	2 188	404	13 931
	VII.	12 631	3 980	2195	457	14826
1938	I.	12 964	4 301	2201	511	15 165
	VII.	13 134	4 320	2272	514	15 406

Graf vývoje zaměstnanosti ČKD



Pramen: SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 150, inv. č. 587, Přehled počtu dělnictva a úřednictva 1930-1942

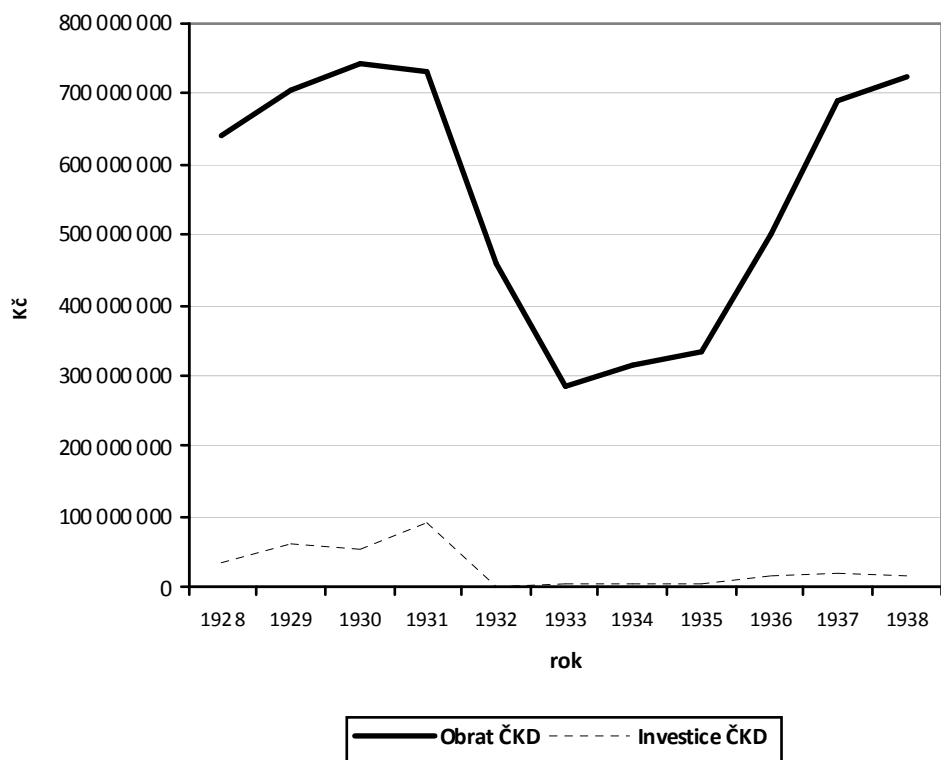
Příloha č. 11

Vývoj obratu, zisků a investic ČKD v letech 1928-1938

Rok	Celkový obrat ČKD (Kč)	Čistý zisk nebo ztráta ČKD *	Investice ČKD			
			Stavby (Kč)	Stroje (Kč)	Pozemky (Kč)	Celkem (Kč)
1928	641 380 811	25 098 620	12 343 961	23 825 237	480 000	36 676 198
1929	703 678 816	29 506 483	25 150 682	37 982 310	561 100	63 694 092
1930	740 613 311	32 085 046	29 941 846	15 183 117	10 000 000	55 124 963
1931	729 157 428	9 136 893	38 255 032	53 848 018	487 747	92 590 797
1932	460 135 314	261 063	407 615	1 289 787	47 865	1 745 267
1933	284 635 883	-1 259 420	1 254 677	2 014 289	81 272	3 350 238
1934	316 486 061	-12 068 785	515 380	3 683 861	710 937	4 910 178
1935	334 202 298	-16 698 745	289 277	4 939 440	14 961	5 243 678
1936	501 316 632	6 343 100	1 841 421	10 096 974	4 000 000	15 938 395
1937	691 404 893	14 239 750	4 374 196	17 792 573	0	22 166 769
1938	722 865 651	14 470 445	1 202 685	14 324 778	0	15 527 463

* čistý zisk nebo ztráta vykázaný ve výroční zprávě

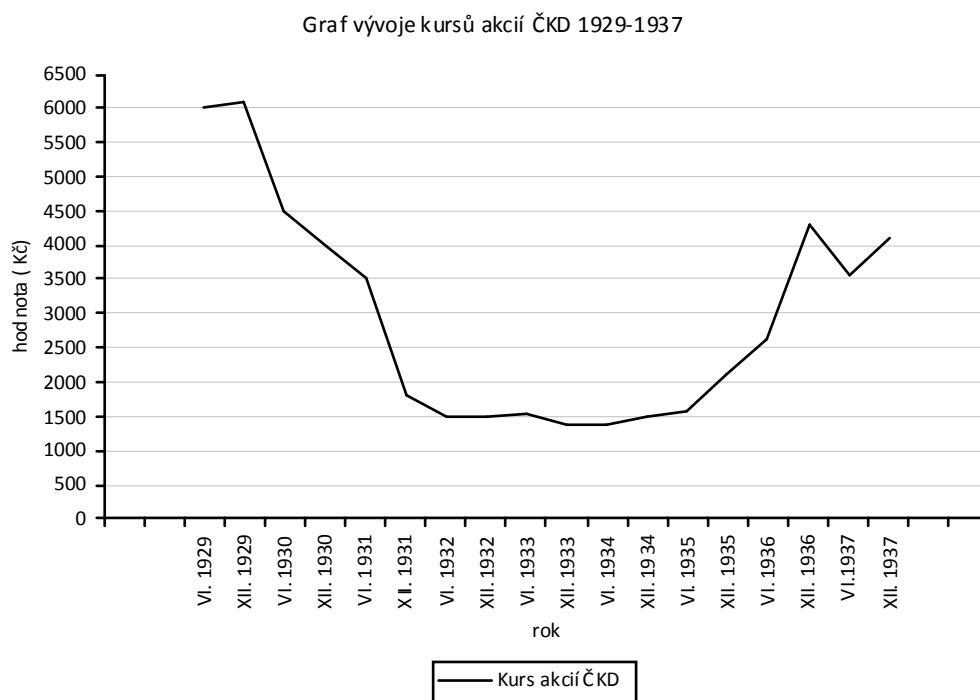
Graf obrátů a investic ČKD 1928-1938



Pramen: SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 3, inv. č. 13, Výroční zpráva za rok 1929, 1930, 1931, 1932, 1933, 1934, 1935, 1936, 1937.

SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 4, inv. č. 13, Výroční zpráva za rok 1938, 1939.

Příloha č. 12



Pramen: SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 140, inv. č. 531, Kursy akcií.

Příloha č. 13

Tabulka vývoje dělnických mezd ČKD 1928-1938

Rok	Obrat (Kč)	Přímé mzdy (Kč)	Nepřímé mzdy (Kč)	Celkové mzdy (Kč)	Poměr celkových mezd v % k obratu	Poměr nepřímých mezd v % k celkovým mzdám
1928	641 380 811	—	—	128 189 763	—	—
1929	703 678 816	99 174 717	56 281 587	155 456 304	22.09	36
1930	740 613 311	96 166 434	50 690 584	146 857 018	19.83	34,5
1931	729 157 428	85 719 870	41 186 330	126 906 200	17.40	32,5
1932	460 135 314	51 042 237	29 397 095	80 439 332	17.48	36,5
1933	284 635 883	40 743 246	24 024 504	64 676 750	22.75	37
1934	316 486 061	44 811 684	23 219 893	68 031 576	21.49	34
1935	334 202 298	57 406 860	27 789 363	85 196 223	25.49	32
1936	501 316 632	80 005 142	33 904 432	113 909 574	22.72	29,8
1937	691 404 893	108 019 829	39 181 461	147 201 290	21.29	26,6
1938	722 865 651	106 246 590	—	—	—	—

Pramen: SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 150, inv. č. 594, Přehled obrátu a mezd 1929-1937.

Příloha č. 14

Služné (mzdy úřednictva) ČKD 1928-1937

Rok	Počet úředníků v ČKD	Služné (mzdy úředníků Kč)	Podíl služného v % na celkové režii.
1928	1737	53 090 000	—
1929	2005	59 065 000	—
1930	2267	67 722 000	—
1931	2369	69 526 000	30,5
1932	2012	57 974 000	30,7
1933	1918	45 723 000	31
1934	1687	41 262 000	31
1935	1730	42 575 000	26,4
1936	2 188	45 493 000	27,6
1937	2201	57 397 640	28,7

Pramen: SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 150, inv. č. 591, Obrat a služné 1929-1937.

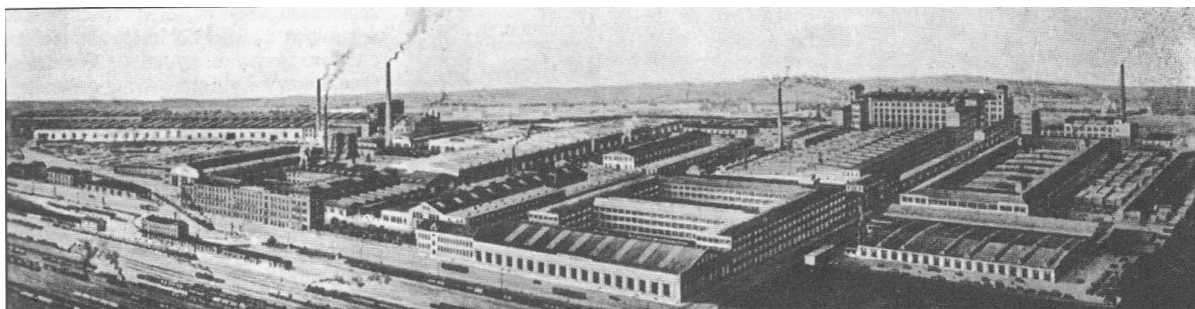
Příloha č. 15

Celková reže ČKD 1931-1938

Rok	Celková reže (Kč)	Reže v % k přímým mzdám	Poměr celkové reže v % k obratu
1931	228 023 747	281	31,2
1932	188 796 995	371	41
1933	147 291 871	361	51,7
1934	133 113 493	297	42
1935	160 993 940	280	48,2
1936	164 861 422	205	32,9
1937	199 882 977	185	28,9
1938	224 760 083	211	31

Pramen: SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 150, inv. č. 595, Přehled reže 1931-1940.

Obrazová příloha



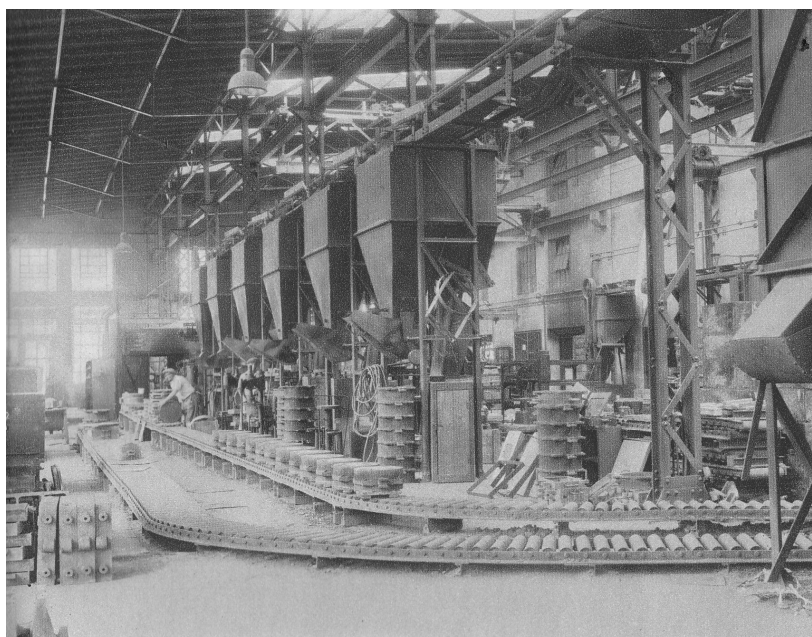
Pohled na továrnu ČKD v Libni (30. léta).

Hana Hlušíčková (ed.), *Technické památky v Čechách, na Moravě a ve Slezsku*, III. díl, Praha 2003, s. 335.



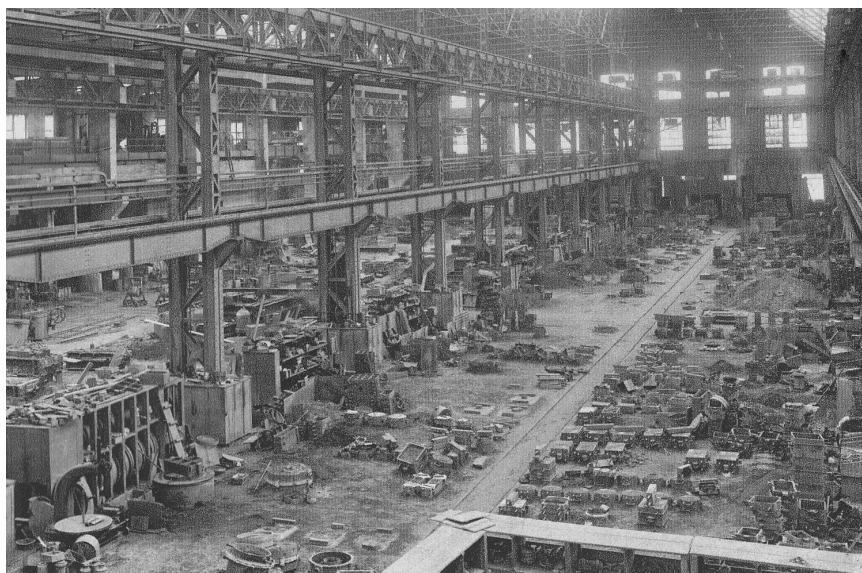
Tovární budova na sériovou výrobu malých elektromotorů (1929-1930).

SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 293, inv. č. 1457, Prospekt ČKD, s. 23.



Sériová výroba ve slévárně šedé litiny (1930).

SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 293, inv. č. 1457, Prospekt ČKD, s. 11.



Slévárna šedé litiny (1930)

SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 293, inv. č. 1457, Prospekt ČKD, s. 23.



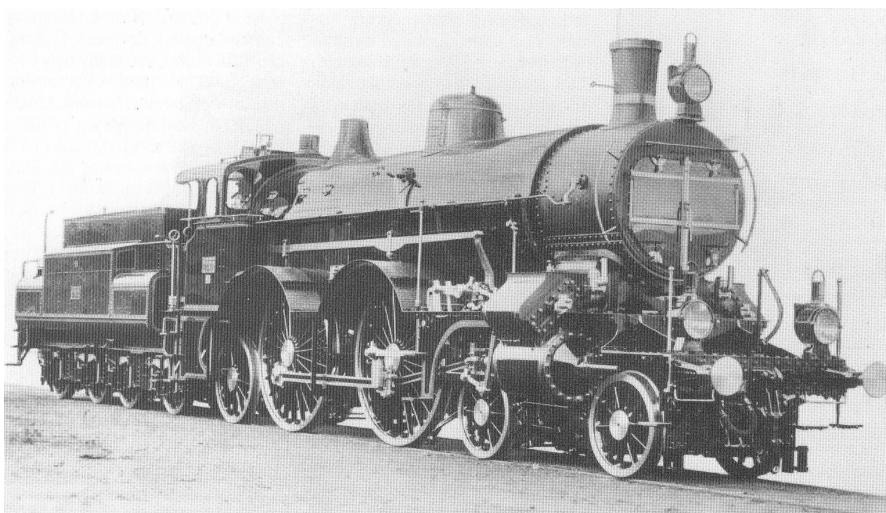
Výrobní hala ČKD Libeň (1930).

SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 293, inv. č. 1457, Prospekt ČKD, s. 1.

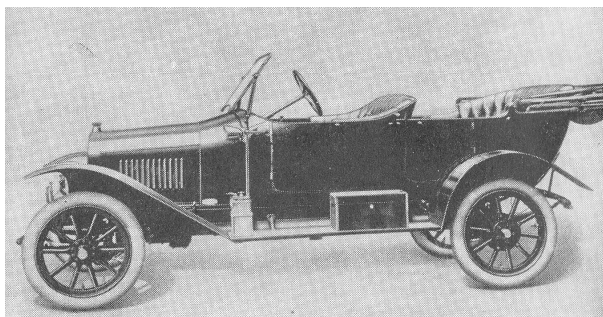


Tovární prodejna automobilky Praga.

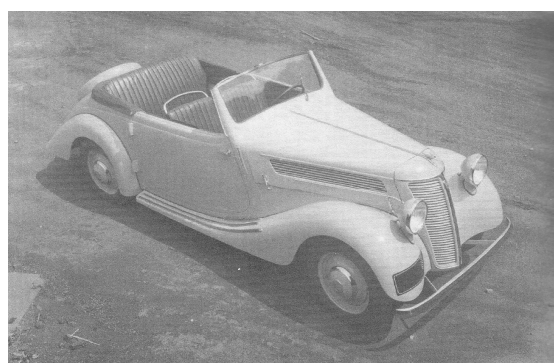
SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 372, inv. č. 1876, Reklama a prezentace automobilů.



Lokomotiva 275,021 vyrobená v roce 1906 v První českomoravské získala vysoké ocenění na milánské výstavě. Jindřich Bek, Zdeněk Bek, Encyklopedie železnice, parní lokomotivy ČSD (1), Praha 2002, s. 48.



Automobil Praga Mignon z roku 1911. Studie o technice v českých zemích 1800-1918 IV, Praha 1986, s. 375.



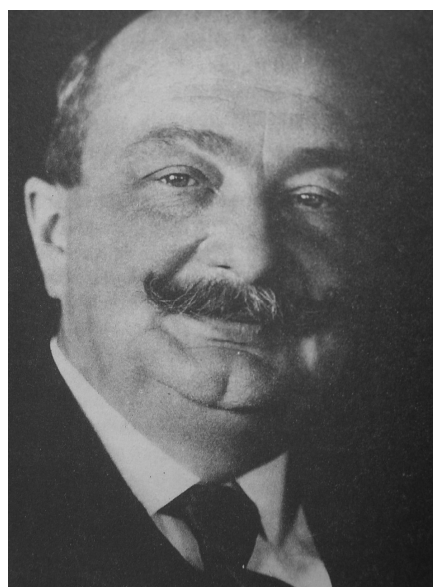
Automobil Praga Piccolo z roku 1935. Studie o technice v českých zemích 1800-1918 V, Praha 1995, s. 472.



Lehký tank Praga TNH-Sv vyvážený do Švédska ke konci 30. let. SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 360, inv. č. 1734, Fotografie obrněné vozby.



Předseda správní rady ČKD Bohuslav Mařík.
ANTM, fond Sbírka vzpomínek a rukopisů,
Bohuslav Mařík.



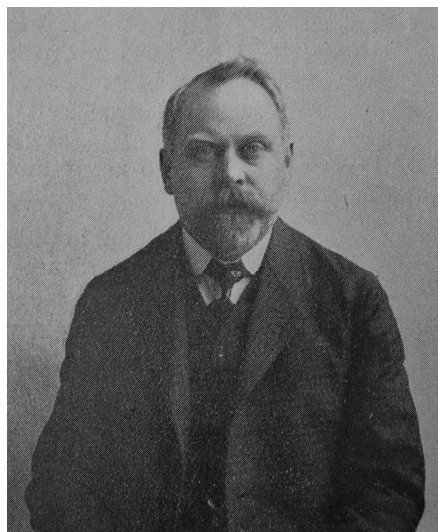
Předseda správní rady ČKD Jaroslav Preiss.
Pavel Kosatík, Bankéř první republiky, Praha
1996.



Generální ředitel ČKD Klement Růžička.
ANTM, fond Sbírka vzpomínek a rukopisů, Klement Růžička.



Vrchní ředitel František Kec.
ANTM, fond Sbirka vzpomínek a rukopisů, František Kec.



Vrchní ředitel Antonín Kruliš.
ANTM, fond Sbirka vzpomínek a rukopisů, Antonín Kruliš.



Vrchní ředitel Jakub Karásek
SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 68, inv. č. 195, Výstřižky z novin.



Vrchní ředitel Jiří Hejda
Jiří Hejda, Žil jsem zbytečně, Praha 1991.



Návštěva rumunského ministra zahraničí Viktora Antonescu v ČKD dne 29. 10. 1936 (označení zleva: K. Růžička, V. Antonescu, J. Hejda)
SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 17, inv. č. 28, Návštěva rumun. min. zahraničí.